القيم المهنية والأخلاقية

الحاكمة للعمل في صالات التحرير بالمؤسسات الصحفية

أسماء حمدى قنديل





القيم المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل في صالات التحرير بالمؤسسات الصحفية

إعداد

أسماء حمدى قنديل

الناشر

المكتب العربي للمعارف

عنوان الكتاب القيم المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل في صالات التحرير بالمؤسسات الصحفية
اسم المؤلف : أسماء حمدي قنديل
تصميم الغلاف : شريف الغالي

الناشر
المكتب العربي للمعارف
26 شارع حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي
ميدان هليوبوليس – مصر الجديدة – القاهرة
تليفون/ فاكس: 01283322273-26423110
بريد إلكتروني : Malghaly@yahoo.com

الطبعة الأولى 2016

رقم الإيداع : 20537 /2016
الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-276-930-8

إهداء

إهداء إلى الأستاذ الدكتور "**محمود علم الدين**" أستاذ الصحافة بكلية الإعلام الذي تتلمذت على يديه أثناء دراستي في قسم الصحافة، وشجعني على إصدار هذا الكتاب.

وأهدي هذا الجهد العلمي للأستاذة الدكتورة " **أمل السيد أحمد** " الأستاذ المساعد بقسم الصحافة كلية الإعلام جامعة القاهرة، فهى أمي الحانية التي أشرفت على رسالتي، ولم أنس دورها العظيم في نصحني وإرشادي حتى ظهر هذا الجهد العلمي إلى النور، كما أنها صاحبة فكرة رسالتي التي أفادتني كثيراً وجعلتني أعشق البحث في دهاليز البحث العلمي وترجمة الدراسات الأجنبية لتثري وتعمق من رؤية دراستي.

وإلى أستاذي " **محرز غالي**" الذي تتلمذت على يديه أثناء دراستي الجامعية في قسم الصحافة، والذي لم يبخل يوماً بعلمه على الباحثين والطلاب، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

إلى **أبي وأمي الحبيبان** ...شكرًا جزيلاً.

المقدمة

أشار الباحثون إلى أن مفهوم غرف الأخبار قد تطور تاريخياً من كونه يعبر عن " قاعات المعلومات والبيانات والصحف " التي تجهزها المؤسسات الصحفية للصحفيين العاملين بها لمتابعة أحدث الأخبار والتقارير التي تنشرها الصحف ووسائل الإعلام والإستزادة منها في مهام عملهم وذلك في المؤسسات الصحفية الأوربية، إلى أن أصبح " صالة التحرير المركزية " التي تعد بمثابة الوعاء أو المطبخ الذي تصب فيه جميع الأخبار والتقارير والمواد الصحفية لإعادة عملية تحريرها وتجهيزها في شكلها النهائي، والتي تحولت بدورها إلى ما يُعرف الآن ب " الصالات الرقمية المزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية "، والتي تقدم خدمات متعددة للجمهور عبر مختلف المنابر التي تمتلكها المؤسسات الإعلامية والصحفية، حتى أصبحت صالات التحرير الرقمية بمثابة محركات للمعلومات، وفي حالة من التدفق الدائم والتغير المستمر للتكيف مع أحدث البيئات الرقمية والأجهزة التي يمتلكها المستهلكون.

وتعد دراسة "صناعة الأخبار **Making news**" في عام 1978 لـ **Gaya Tuchman** من أوائل الدراسات التي ركزت على نشأة وتطور غرف الأخبار من منظور تاريخي، حيث أجرت Tuchman دراستها خلال فترتي الستينيات والسبعينيات مما جعلها تحظى بنفس القيمة العلمية، ومازالت أفكارها وأطروحاتها تحظى بالاهتمام حتى من قبل الباحثين الجدد المعنيين بهذا المجال.والفكرة الأساسية التي أكدت عليها الباحثة هي أن المعايير المهنية في غرف الأخبار كانت أكثر تشددًا في تغطية الأحداث ،وأشبه بالشِّبَاك ضيقة الفتحات التي تُستخدم في صيد الأسماك الصغيرة لأن الأحداث والمنافسة محدودة على عكس الحال بعد ذلك، فالصحف تعتمد على شبكةٍ من المندوبين

والمراسلين للحصول على الأخبار، ووصفت هذه العملية بشبكة الأخبار News Net حيث يقوم مندوبو الصحف بإنتاج المواد الإخبارية من خلال قيامهم بتغطية أخبار مصادرهم المتعددة.

وقد تطورت غرف الأخبار في المؤسسات الصحفية المعاصرة نتيجة لتزايد أعداد الصحف الصادرة وعدم اقتصار حاجتها فقط على مجرد محررين تقليديين يمارسون مهام جمع الأخبار والمعلومات، وإنما حاجتها في الأساس لكوادر بشرية مؤهلة تمتلك مهارات متعددة ومتنوعة لكي تتمكن من التمييز بين الجوانب التحريرية والفنية في عملية صنع الأخبار. وفي ضوء هذه التطورات أصبحت غرف الأخبار أقل مركزية عما كانت عليه في الماضي وخصوصًا مع زيادة أعداد الصحفيين في المؤسسات الصحفية، كما أصبحت دورة الأخبار الصحفية منتظمة على مدار أيام الأسبوع بدلاً من العمليات التقليدية اللحظية في معالجة الأخبار، بالإضافة إلى ظهور مفهوم "الصحفي متعدد المهارات والمهام" الذي لديه القدرة على التعامل مع كل الوسائط الإعلامية التقليدية والجديدة، ودخول الصحافة عصر الاندماج مع الوسائط الأخرى.

وقد شهدت صناعة الصحافة الآن عديداً من التطورات التكنولوجية، مثل: تزويد المؤسسات الصحفية بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المتطورة ،وتوظيفها في كل مراحل وعمليات الإنتاج الصحفي على مستوى التحرير والإخراج والإنتاج الطباعي. حيث أصبح المحررون في معظم الصحف مزودون بالحاسبات الإلكترونية المحمولة، والذين يستخدمونها في إرسال موضوعاتهم وأخبارهم من موقع الحدث مباشرة إلى غرف الأخبار، بالإضافة إلى التطوير في أسلوب الطباعة من شاشة الحاسب الإلكتروني مباشرة في صالة التحرير إلى سطح آلة الطباعة مباشرة، وكذلك تزويد المؤسسات الصحفية بأنظمة الكاميرات الرقمية والتي سمحت للمصورين الفوتوغرافيين

والمسئولين عن إعداد الصور وإخراجها وتحريرها بمعالجتها إلكترونيًّا أو رقميًّا على شاشة الحاسبات الإلكترونية تصغيرًا أو تكبيرًا أو تركيزًا على زوايا معينة، وذلك دون الحاجة إلى عمليات المعالجة الكيميائية التقليدية السابقة التي كانت تتم في المعمل أو Dark room، ثم إرسال الصور مباشرة إلى حجرة الطبع أو الطابعات.

ومن أمثلة التطورات التكنولوجية الأخرى: تطبيقات الأخبار على الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية Tablet PC التي حققت شعبية واسعة في الآونة الأخيرة، حيث مكنت هذه الأجهزة الجمهور من قراءة الأخبار ومشاهدتها ولمسها- اللمس يظهر في حالة السرد القصصي البصري المتوافر في رسوم الجرافيك المعلوماتية حيث يمكن النقر بالإصبع على الرسوم البيانية والأشكال والخرائط والمحتوى ثلاثي الأبعاد- ولكن لا يمكن التعامل معهم بنفس طريقة تدفق العمل والإجراءات المتبعة في صالات التحرير التقليدية المُصممة على أساس تدفق خطي للعمل والتي تواجه ضغوط "المواعيد النهائية" لإصدار الصحيفة في اليوم التالي، مما دفع غرف الأخبار إلى إعادة تصميم مساحات العمل لكي تتمكن من استضافة فريق تحرير واحد يمكنه الاتصال بالجمهور المحتمل عبر مختلف المنابر في الوقت نفسه. وفي هذا الصدد يجب أن تتكيف صالات التحرير مع أحدث البيئات الرقمية والأجهزة التي يمتلكها المستهلكون، كما يجب أن يعكس تدفق المحتوى الإخباري اليومي داخل غرف الأخبار أنماط استهلاك المحتوى لدى الجمهور، وبالتالي قامت غرف الأخبار بإدخال هياكل تنظيمية جديدة تنتج محتوى للوسائط المتعددة على مدار اليوم في الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني والقناة التليفزيونية.

والحق أنه بالرغم من أن مفهوم " **غرف الأخبار** " في الصحف والقنوات التليفزيونية قد عرف عالميًّا منذ السبعينيات والثمانينيات إلا أن الصحف

ووسائل الإعلام في مصر –في المقابل– لم تعرف هذا المفهوم إلا في مرحلة متأخرة نسبياً، عندما بدأ هذا المفهوم يُتداول في بعض الظواهر التي بدأت تتشكل حديثًا عبر منظومة الصحف الخاصة، وتحديداً صحيفة " المصري اليوم " التي أخذت بمفهوم غرف الأخبار المعمول به عالمياً، إضافة إلى بعض التجارب الصحفية المتميزة مثل: صحيفة " اليوم السابع "، وصحيفة " الشروق"، وبالرغم من ظهور هذه الصحف وتمايزها في أدائها عن غيرها من الصحف القومية والحزبية إلا أنها استمرت تعمل وفق نفس الآليات، مع اختلافات واسعة في أساليب المعالجة وطبيعة القضايا وأجندة الاهتمامات والموضوعات المطروحة.

وبالرغم من ذلك فإن الصحافة المصرية بعناصرها تواجه عديدًا من الضغوط الإدارية والمهنية التي تؤثر على سياستها التحريرية ومسئولياتها تجاه القرّاء وقضايا المجتمع، مما أدى إلى انصراف نسبة لا يستهان بها من القرّاء عن الصحف لأنها لا تعبر عن رغباتهم واحتياجاتهم، حيث يشير واقع الممارسة العملية إلى أن ثمة إشكاليات وضغوط مازالت تواجه الأداء المهني للصحافة المصرية، مثل: تراجع القيم المهنية وأخلاقيات ومعايير الممارسة الصحفية مثل المصداقية والدقة والموضوعية والتوازن، سعياً وراء تحقيق السبق الصحفي وهو ما تقوم به الكثير من الصحف والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى قيام بعض الصحف بالتحريض على العنف، والتحيز في الكثير من الموضوعات المنشورة ، وعدم الفصل بين المواد التحريرية والمواد الإعلانية، وعدم التحقق من المواد المنشورة على الشبكات الاجتماعية قبل نشرها في المواقع الإلكترونية والصحف مما يؤدي إلى نشر الشائعات ، فهناك بعض الصحف والمواقع الإلكترونية تنتهك المعايير المهنية والأخلاقية وفقاً لأسلوب ممنهج، وأخرى تنتهك المعايير بدون قصد، ومن هنا يجب أن تلتزم الصحف المطبوعة

والمواقع الإلكترونية بمدونات السلوك المهني ومواثيق الشرف المهنية وأن تنشأ وحدات لرصد التجاوزات المهنية لكسب احترام الرأي العام.

ويتناول هذا الكتاب من خلال فصوله "القيم المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل في صالات التحرير بالمؤسسات الصحفية المصرية".

ويمثل هذا الكتاب إضافة مهمة في حقل الدراسات الإعلامية، وخصوصاً في مجال التحرير الصحفي، كما يعد مرجعاً مهماً لطلاب أقسام الصحافة والصحفيين لفهم كيفية صناعة القرار التحريري داخل غرف الأخبار والأدلة الأسلوبية المُطبقة فيها، إضافة إلى معرفة القيم والمعايير المهنية التي تستند إليها القيادات الصحفية لإدارة غرف الأخبار لضمان تدفق المحتوى الإخباري وصدور مطبوعاتهم من الصحف المطبوعة وطبعاتها الإلكترونية بدون مشاكل.

{}{}{} {}{}{}

الفصل الأول

غرف الأخبار في الصحافة المعاصرة ونشأتها وتطورها

يناقش هذا الفصل نشأة وتطور غرف الأخبار في الصحافة المعاصرة وذلك من خلال:

مقدمة تتناول النشأة التاريخية لغرف الأخبار ،ثم يتناول الفصل عدة محاور لمعرفة:

"نشأة مفهوم غرف الأخبار وتطورها والعوامل المؤثرة في ذلك"، "أنماط غرف الأخبار وأوجه الاختلافات السائدة بينها"، "أساليب إدارة غرف الأخبار وتقاليدها والجوانب التنظيمية بها"، "الثقافة السائدة داخل غرف الأخبار وأنواعها وكيفية تغييرها"، ثم "التطورات التكنولوجية داخل غرف الأخبار".

غرف الأخبار ونشأتها وتطورها:

تشير الدراسات التاريخية إلى أنَّ غـرف الأخبـار فـي المؤسسـات الصحفية كان ينظر إليها في ضوء الضوابط والقيم والمعايير المهنية السـائدة والتي كانت ترى أن هذه الغرف بمثابة "**الحاضـنة**" التي يتم من خلالها إعـداد وتأهيل الكوادر الصحفية المتميزة مهنيًّا والقادرة على استيعاب قِيم المؤسسـة والتقاليد السائدة بها انطلاقا من فلسفة مفادها أن المندوب الصحفي الـذي يـتم إعداده جيدًا سيصبح محررًا متميزًا في المستقبل، وأن محرر الديسك ذا الكفاءة المهنية سيصبح رئيسًا للديسك المركزي في المستقبل، وأن المصور الصـحفي الكفء سيصبح رئيس قسم متميزًا بعد ذلـك (**Hart 1990 , Thorson& Duffy 2007**).

وكانت النظرة العامة السائدة التي تحكم الممارسة المهنية فـي غـرف الأخبار تعتمد على مفهوم " شبكة الأخبار" وفقًا لما أشارت إليه دراسة Gaya Tuchman، فقد أشارت الباحثة إلى أنه كلما اتسع حجـم انتشـار الشـبكات الإخبارية ازدادت حركة تدفق الأخبار في المؤسسات الصحفية، وفي ضوء ذلك أكدت **Tuchman** أن هناك ثلاثة معايير تعتمد عليها غرف الأخبار في تقسيم المهام بين الصحفيين، وهى: معيار "**المنطقة الجغرافية** " ،ومعيار "**التخصـص التنظيمي** " ، والمعيار الثالث هو"**التخصص الموضوعي**" ، لكن مفهوم شـبكة الأخبار قد تغير بسبب التطورات التكنولوجية الراهنة التي تشـهدها صـناعة الصحافة.

وقد تطورت غرف الأخبار في المؤسسات الصحفية المعاصرة نتيجـة لتزايد أعداد الصحف الصادرة وحاجتها إلى كوادر بشرية مؤهلة تمتلك مهارات متعددة، بالإضافة إلى ظهور مفهوم "الصحفي متعدد المهارات والمهام " الـذي لديه القدرة على التعامل مع كل الوسائط الإعلامية التقليدية والجديدة ودخـول

الصحافة عصر الاندماج مع الوسائط الأخرى، وأبعاد هذا الاندماج نجدها في المظاهر الأربعة الأساسية التالية:

البعد الأول: الإنتاج المتكامل في صالات التحرير وفي أساليب جمع الأخبار **Integrated Production**.

البعد الثاني: المهنيون متعددو المهارات **Multi skilled Professionals**.

البعد الثالث: تقارب المحتوى من خلال منصات توصيل متعددة.
Content Convergence through Multiplatform Delivery

البعد الرابع: الجمهور النشط المشارك والمتفاعل والمنتج للمحتوى **Active Audience**.

وفي هذا الفصل سوف نتناول مجموعة من القضايا والموضوعات المهمة التي سوف يتم استعراضها من خلال عدد من المحاور:

المحور الأول : "مفهوم غرف الأخبار ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة في ذلك".

المحور الثاني : "أنماط غرف الأخبار وأوجه الاختلافات السائدة بينها".

المحور الثالث : "الثقافة السائدة داخل غرف الأخبار وأنواعها وكيفية تغييرها".

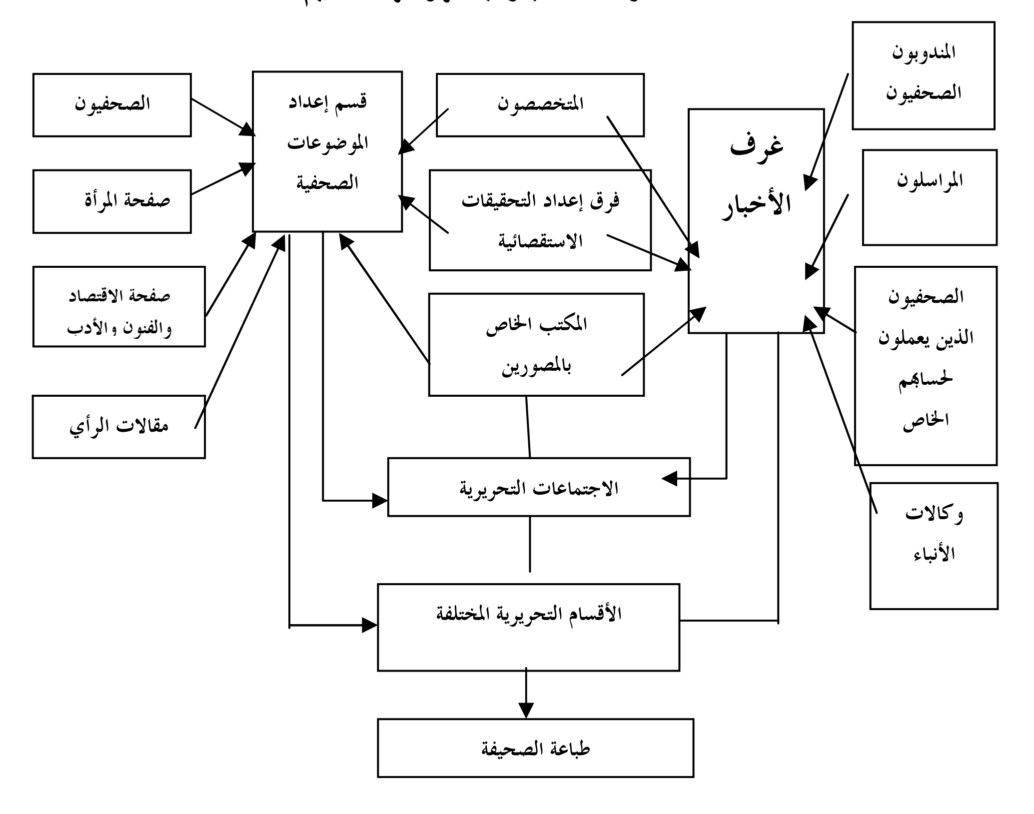
وفيما يلي سوف نستعرض كل محور من المحاور السابقة على نحو تفصيلي كما يلي:

- **المحور الأول: مفهوم غرف الأخبار ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة في ذلك:**

غرفة الأخبار هي: المكان الرئيسي لجمع الأخبار المحلية والوطنية والعالمية في المؤسسات الصحفية والتي بدورها تستقي المعلومات من مصادر متعددة مثل وكالات الأنباء والقنوات التليفزيونية والمحطات الإذاعية والهيئات الحكومية، ويقوم المندوبون الصحفيون بمتابعة وتغطية أخبار مصادرهم بالإضافة إلى استعدادهم لتغطية الأحداث الطارئة وذلك في إطار روتين عملهم اليومي. وهناك العديد من مصادر الأخبار والمعلومات التي يعتمدون عليها في الحصول على الأنباء والمواد الصحفية مثل: أقسام الشرطة والمحاكم والمصادر الرسمية للمعلومات والتي تعتبر من الأماكن المفضلة للعاملين في الصحافة لجمع الحقائق التي يريدونها. وتعقد داخل غرف الأخبار الاجتماعات التحريرية والتي يقوم فيها المسئولون التنفيذيون بعمل مناقشات جماعية فيما بينهم من أجل صناعة القرارات الحاسمة حول مجموعة الأفكار التي يقدمها رؤساء الأقسام والذين أعطوا تكليفاتهم للصحفيين لأداء مهامهم لتغطية الأحداث الطارئة، إلى جانب الأشكال الإخبارية المتنوعة التي يقوم الصحفيون بتجميعها من مصادرهم وصياغتها بعد ذلك لإنتاج قصص صحفية أكثر موضوعية ودقة وتوازنًا لتكون صالحة للنشر في عدد الصحيفة الصادر في اليوم التالي، ويتناقش المسئولون حول كيفية إخراج الأخبار العاجلة، ويوجد عادة داخل غرف الأخبار مجموعة من المحررين والمديرين والمصورين ومحرري الديسك والمسئولين التنفيذيين، والصحفيين المتدربين الذين يريدون تعلم مراحل العمل الصحفي حتى يكتسبوا خبرات تفيدهم بعد تخرجهم.

و**يوضح الشكل التالي تدفق المحتوى الإخباري داخل غرف الأخبار بمفهومها القديم:**

شكل رقم (1)
غرف الأخبار بمفهومها القديم



يشير الشكل السابق إلى أنه كانت تتم عملية تدفق المحتوى الإخباري في غرف الأخبار بمفهومها القديم، بدءًا من المندوبين الصحفيين المكلفين بتغطية الأخبار والموضوعات من مصادرها المختلفة، والذين يجب عليهم أن يكونوا على اتصال دائم بالمحررين الموجودين داخل غرف الأخبار لإطلاعهم على أحدث الأخبار والتطورات، أو لاستكمال قصصهم الصحفية مما يفيد في عملية التخطيط للعدد الصادر في اليوم التالي، كما يقومون بلفت انتباه محامي الصحيفة بأي تفاصيل قد تكون مثيرة للقلق من الناحية القانونية لكي يتم أخذها في الاعتبار.

ويحتفظ المندوبون بنسخة مكتوبة بخط اليد من قصتهم الصحفية إذا لم تتم كتابتها بواسطة الآلة الكاتبة، كما يعقدون مقارنة بين الموضوع الذي قاموا بتسليمه وبين الموضوع المنشور في الصحيفة ليتعلموا من أخطائهم، كما يجب على المندوبين إخبار المحررين بغرف الأخبار بوسيلة الاتصال بهم وذلك في حالة عدم ذهابهم مرة أخرى إلى مقر الجريدة بعد انتهاء مهام عملهم، ويجب عليهم الاحتفاظ بكارنيه صحيفتهم وقلم رصاص وأجندة صغيرة لتدوين ملاحظاتهم لأن الأخبار تحدث في أي وقت وأي مكان.

وقد لاحظت Tuchman في أواخر السبعينيات أن المندوبين يتنافسون على أداء التكليفات المطلوبة منهم من أجل نشر موضوعاتهم في الصفحة الأولى ،كما يقوم المندوبون بالاتصال بنفس مصادرهم مرارًا وتكرارًا مما يؤدي إلى الإخلال بعمق تغطياتهم الصحفية؛ حيث يكمن ضرر عملية التأكد من صحة الأخبار التي قاموا بجمعها في حذف المعلومات الموثوق فيها وذلك في حالة ما إذا كانت لا تتفق مع المعرفة أو الافتراضات السابقة.

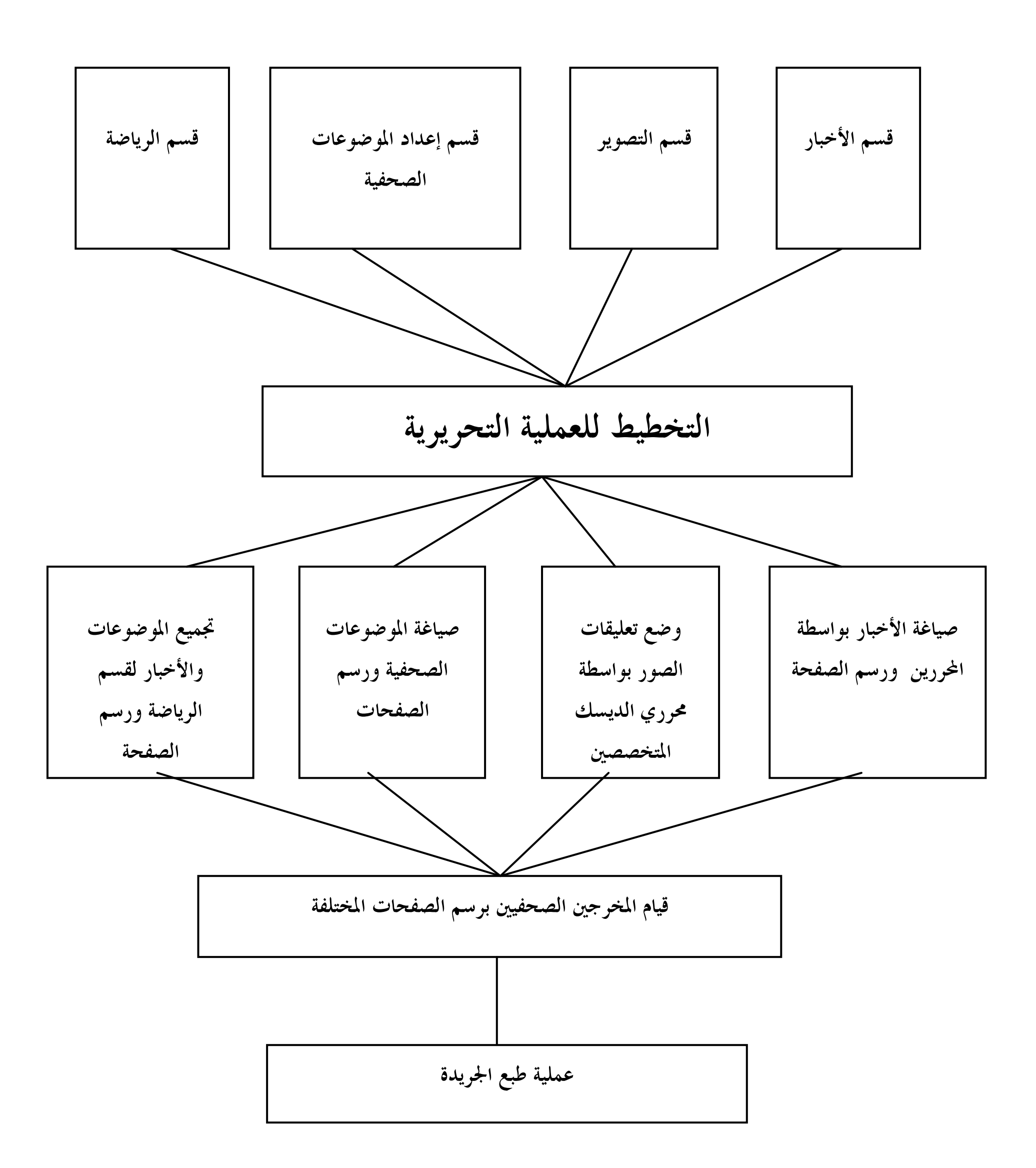
أما الدور الذي يقوم به "المحرر الصحفي **The news editor**" فهو عملية جمع الأخبار وكتابة القصص الصحفية على مدار اليوم، والتخطيط لتغطية القصص الصحفية وتحديد الموعد النهائي لتسليم الموضوعات، ومراجعة العمل النهائي قبل تمريره للمحررين الذين يعملون تحت إشرافه، ثم عرضها على كبار المسئولين في غرفة الأخبار، كما يجب على المحرر الصحفي التأكد من دقة وشمول جميع الموضوعات التي قام المحررون بتسليمها له، وكلما اقترب موعد طباعة الصحيفة تزداد مهمته لإنجاز عملية تدفق المحتوى الإخباري.

ومن ناحية أخرى، يستغرق محررو الديسك وقتًا كبيرًا في تدقيق وتقييم الموضوعات الصحفية التي قام المندوبون بإرسالها إلى زملائهم في غرف

الأخبار لتحديد مدى استحقاقها للنشر، ويقومون كذلك بمناقشة تطور القصص الصحفية مع المندوبين، كما يطلعون على النسخة التي ترسلها وكالات الأنباء. وللتحقق من صحة المعلومات الموجودة في القصص الصحفية فتحتوي غرف الأخبار على مكتبة بها مجموعة متنوعة من الكتب المرجعية، مثل: الكتاب السنوي للـ BBC، قواميس اللغة الإنجليزية، كتب الأساليب، ميثاق الشرف الصحفي، كتب الفنون والمسرح والموسيقى، والكتب العسكرية، كتب حول علم الجغرافيا، إدارة الأعمال.

يوضح الشكل التالي التخطيط للعملية التحريرية بدءًا من تدفق المحتوى الإخباري عبر الأقسام التحريرية حتى مرحلة طباعة الصحيفة داخل غرف الأخبار بالصحف الغربية:

شكل رقم (2)



يوضح الشكل السابق التخطيط للعملية التحريرية بدءًا من تدفق المحتوى الإخباري عبر الأقسام التحريرية المختلفة حتى مرحلة طباعة الصحيفة داخل غرف الأخبار بالصحف الغربية في نهاية الثمانينيات، حيث يعقد

داخل غرف الأخبار في الصحف الصباحية والمسائية والصحف الأسبوعية والصادرة يوم الأحد اجتماعان تحريريان يوميًّا للتخطيط للعملية التحريرية، وذلك بحضور المسئولين التنفيذيين في الأقسام التحريرية المختلفة ونائب رئيس التحرير والمحررين المساعدين، حتى يتم وضع أجندة العمل اليومية ومناقشة الأفكار وإعطاء التوجيهات.

وفي الاجتماع الصباحي يقوم رئيس التحرير بتحديد خطة العمل وأجندة القضايا والموضوعات التي سيتم التركيز عليها في عدد الصحيفة الصادرة في اليوم التالي، وكتابة تقرير عن أرقام التوزيع، ومقارنة عدد الصحيفة الصادرة أمس بالصحف المنافسة. ويقوم محرر الأخبار والمحرر المسئول عن إعداد المواد الصحفية والمصورون الصحفيون ومحرر قسم الرياضة بعرض أجندة للمواعيد النهائية لتسليم أعمالهم والميزانية المحتملة لتغطية الموضوعات الصحفية ،ومن خلال هذه الاجتماعات يتمكن المسئولون التنفيذيون من تقييم الأداء المهني للمحررين ومناقشة الأفكار والاطلاع على الصفحات المتخصصة التي تم إعدادها في اليوم السابق مثل صفحات المرأة والإذاعة والتليفزيون، وغيرها.

وتوجد مهام متنوعة يقوم بها مدير التحرير أيضًا مثل: كتابة تقارير يومية لرئيس التحرير والمحرر التنفيذي أو ناشر الصحيفة، إلى جانب إشرافه على التغطيات الإخبارية اليومية والأقسام التحريرية، ويشترك في إخراج الصحيفة، ويُعطي التكليفات للصحفيين ،كما يعقد الاجتماعات الصباحية وفي أوقات الظهيرة.

ولكن يشير واقع الممارسة العملية إلى قيام بعض رؤساء التحرير بفرض تعليماتهم لتغيير الطرق التي يجمع بها المحررون الأخبار، فلقد استهدفت دراسة David M Ryfe (2009) إلى التعرف على التحولات التي

حدثت في غرفة الأخبار بجريدة "ديلي تايمز" ومدى تقبل المحررين للتغييرات التي فرضها "كالفن توماس" رئيس التحرير الجديد – خلال فترة إجراء الدراسة – حيث طلب من المحررين إذاعة الأخبار العاجلة بدلاً من تغطيتها والتوقف عن متابعة الوكالات العامة بصفة مستمرة، ولكن رفض الصحفيين تعليمات توماس نظرًا للدور الكبير الذي تقوم به هذه الوكالات في تسهيل طريقة حصول الصحفيين على المعلومات.

ومن الملاحظ أن ثمة علاقة واضحة بين أعداد الصحفيين العاملين في الصحف ونطاقها وحجمها التنظيمي، فالصحف الكبرى التي تتضمن إدارات وأقساما تحريرية متعددة يزداد فيها عدد الصحفيين عن نظرائهم في الصحف الصغرى، وكل الصحف تقريبًا لديها محرر مسئول عن صفحات الرأي والمقالات الافتتاحية، ومعظم الصحف لديها أقسام للجرافيك. ويقوم "محرر الشئون المحلية " بالإشراف على المندوبين المحليين في الصحف الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك في المدن المركزية الكبرى، كما أن المساحة المخصصة للمواد الخبرية في الصحف قديمًا كانت أقل من المساحة المخصصة للمواد الصحفية الأخرى، فكان يعمل داخل غرف الأخبار قديمًا الكتاب المتخصصون الذين يكتبون موضوعات عن الموضة والسيارات.

ثم تطورت غرف الأخبار مع تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاعتماد على تكنولوجيا الحاسب الآلي في كل مراحل الإنتاج وظهور الصحافة الإلكترونية، فتحولت المؤسسات الصحفية التقليدية إلى منصات تمتلك قنوات أو منابر أو وسائط متعددة لتوصيل المحتوى الإعلامي للجمهور حيث تقدم محتوى إخباريًّا يتناسب مع طبيعة الوسيلة المقدم لها الموضوع، وذلك من خلال "**صالات التحرير المندمجة Integrated Newsrooms**" والتي أدت إلى أن جميع الوسائط التي تمتلكها المؤسسة تعمل 24 ساعة طوال أيام

الأسبوع، فاختفى مفهوم الموعد المحدد للنشر في مقابل النشر المستمر، مع توافر إمكانية بث المواد الصحفية مكتوبة ومصورة من أي مكان وإلى أي مكان، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد للصحفي وهو الصحفي متعدد المهارات والمهام Backpack Journalist والذي يستطيع الكتابة والتغطية والإنتاج للمواد الإعلامية لأكثر من وسيط في الوقت نفسه، وبدأت مؤسسات تدريبية وتعليمية في تطوير برامجها لاستيعاب هذا المفهوم من أجل إعداد وتطوير صحفيِّي المستقبل.

- **تطور غرف الأخبار بمفهومها الحديث:**

تطورت غرف الأخبار بعد الانتشار الكبير لأجهزة الكمبيوتر في معظم الصحف، حيث يقوم المندوبون الصحفيون بكتابة موضوعاتهم بواسطة "**أجهزة العرض المرئية Visual display unit**" بدلاً من استخدام الآلة الكاتبة، الأمر الذي أدى إلى تسهيل مهمة تخزين النصوص الصحفية في أجهزة الكمبيوتر بالصحف تمهيدًا لتحريرها وتجهيزها لمرحلة الطباعة، وهي مسألة أصبحت لا تمثل أي صعوبة للمحرر الذي لديه أساسيات في مهارات الكتابة على لوحة المفاتيح بسرعة، ومع بداية السبعينيات بدأت دور الصحف بإدخال أجهزة الكمبيوتر بمختلف أنظمتها، وهذه الأنظمة تختلف من صحيفة إلى أخرى، ولقد تطورت وحدات إدخال البيانات للكمبيوتر عن بعد، واتسعت لوحة المفاتيح لترميز الموضوعات الصحفية لتحويلها إلى لغة الكمبيوتر، وحلت جميعها محل الأساليب التقليدية في الجمع، وذلك في الكثير من الصحف اليومية والصحف الأسبوعية. وهكذا أصبح التعامل مع الكمبيوتر من الأساسيات التي ينبغي على المحررين الإلمام بها.

كما تزودت معظم المؤسسات الإعلامية وغير الإعلامية خلال فترة الثمانينيات بأجهزة الحاسوب من أجل عملية الكتابة ومعالجة البيانات والكلمات،

وحفظ الوثائق المالية والجرد، واتخاذ قرارات التحرير حيث بدأت الحاسبات تعمل في غرف الأخبار كشبكة لكي يستطيع المندوب أو المراسل أن يكتب قصة إخبارية على جهاز كمبيوتر معين ثم يقوم محرر الأخبار بسحب الموضوع من على جهاز كمبيوتر آخر، وتعد غرفة الأخبار **WBTV** في شارلوت هي أول محطة تستبدل بالملقن المغذي بالورق أحدَ أنظمة الكمبيوتر الذي يقوم بنقل النسخة (الصفحة الإخبارية) من الكمبيوتر إلى الملقن الإلكتروني؛ وقامت CNN بتفعيل هذا النظام ولكن على نطاق محدود، وكانت الأجهزة التي تعمل في بداية الثمانينيات تقوم بوظائف أخرى مثل جهاز كيلي الذي كان يسمح بالقيام بعدة وظائف داخل المحطة التليفزيونية، وهي: يقدم أرشيف للقصص الإخبارية، يحافظ على تسلسل الأحداث المخزنة، يقوم بتنظيم التخصصات والملفات، تخزين الصور الفوتوغرافية، يعمل كملف إلكتروني للمصادر الإخبارية والاتصالات.

وتتمثل العوامل التي أدت إلى تطور غرف الأخبار بمفهومها الحديث فيما يلي:

أ- العامل الأول: التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها غرف الأخبار:

1- أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة إلى تغيير النموذج التقليدي لعملية جمع الأخبار أحادي الاتجاه The One-Way Model of News من: "الصحفي The journalist، الرسالة The Message، الوسيلة The Medium، الجمهور The Audience"، إلى نموذج "**المواطن**" الذي تحول من مجرد زبون أو مستهلك إلى شريك في توجيه سياسات المؤسسات المختلفة وعمليات صناعة القرارات بها، فلم يعد الجمهور هم مجرد المشاهدين أو القراء أو المستخدمين العاديين فقط، بل أصبحوا الآن

منتجون للأخبار ويمارسون "**صحافة المواطن**"، ومن هنا يجب على الصحفيين أن يحاولوا إيجاد طرق جديدة لمشاركة الجمهور وحشد قدراتهم في عملية البحث عن الحقائق لكتابتها في قصص صحفية أكثر دقة وعمقًا وتوازنًا، وتأسيسًا على هذا التطور في اهتمام الصحف بأشكال مشاركات الجماهير وما تنتجه من مضامين، ورغبة هؤلاء الجماهير أنفسهم في المساهمة في المنتج الصحفي المقدم، فاتسعت دائرة الاعتماد في الصحف المصرية على كافة أشكال المضامين التي ينتجها المواطن، وتأسست كذلك أقسام خاصة في الصحف الإلكترونية للاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي.

2- أدى ظهور شبكة الإنترنت بتطوراتها المتلاحقة إلى ثورة في عالم الاتصال والإعلام، والتي نتج عنها الكثير من التغيرات والتطورات على كافة المستويات، فقد أثرت هذه التقنية في الجماهير، وفي صناعة الإعلام، كما أصبحت منافسًا خطيرًا لوسائل الإعلام التقليدية بسبب انتشارها وتنوع استخدامها، مما دفع هذه الوسائل إلى الاستفادة من تقنياتها وتطويع إمكانياتها لخدمة العمل الإعلامي، وتستخدم شبكة الإنترنت في العمل الصحفي داخل غرف الأخبار ومكاتب المحررين للمساعدة في أداء العديد من العمليات في إطار مفهوم الصحافة المستعينة بالحاسبات الإلكترونية بما في ذلك استقاء المعلومات من مصادر متعددة، وتحقيقها وتدقيقها، وتوظيفها، ثم تخزينها بعد ذلك في أوعية إلكترونية تمثل أرشيف المحرر بعد ذلك.

3- ظهور "**صالات التحرير المندمجة Integrated Newsrooms**"، والتي تعتبر أفضل طريقة للوصول إلى الجمهور المتفرق الذي

فرقته وشتته وسائل الإعلام المختلفة، ويجب أن يتعلم الصحفيون اختيار الوسيط المناسب لتقديم القصة الخبرية التي يريدون نقلها، وأصبحت الصحيفة الإلكترونية وغيرها من الوسائط غير المطبوعة تعمل 24 ساعة طوال أيام الأسبوع، فاختفى مفهوم الموعد المحدد للنشر Deadline في مقابل النشر المستمر Instant، مع توافر إمكانية بث المواد الصحفية مكتوبة ومصورة من أي مكان وإلى أي مكان، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد للصحفي وهو الصحفي متعدد المهارات والمهامBackpack journalist، والذي يستطيع الكتابة والتغطية والإنتاج للمواد الإعلامية لأكثر من وسيط في الوقت نفسه، وبالتالي فهو يحتاج إلى استيعاب وفهم مهارات الصحافة التقليدية إلى جانب مهارات النشر الإلكتروني عبر الوسائط الرقمية المختلفة.

4- قام الصحفيون بخلق تيار متدفق من المنتجات الابتكارية والإبداعية والتي تضع الأخبار في سياق أكثر اتساقًا وعمقًا ووضوحًا، فقد استخدموا تقنيات وأدوات صحافة الوسائط المتعددة والتي تمتزج فيها النصوص الصحفية بمقاطع الفيديو التي قاموا بتسجيلها، مع إمكانية التعليق بأصواتهم لسرد تجربتهم في إعداد الموضوعات الصحفية، فضلاً عن إمكانية نشر الحوارات التي قاموا بإجرائها مع مصادرهم بالصوت والصورة على مواقعهم الإلكترونية، بالإضافة إلى عروض شرائح الصور والرسوم الجرافيكية.

5- استخدمت العديد من الصحف المصرية المطبوعة رسوم الجرافيك المعلوماتية على نطاق واسع لتبسيط المعلومات وتيسير فهمها واستيعابها لضمان تطوير التصميمات البصرية حتى تواكب تطور الجمهور نفسه،

فأصبح بإمكاننا أن نرى معلومات مفيدة مثل معاملات البورصة، وأسعار الذهب والعملات الأجنبية بطرق جذابة في مختلف الصحف، فمثلاً: أبدعت صحيفة "اليوم السابع" في استخدام رسوم الجرافيك المعلوماتية، وأصبحت تروج لإصداراتها برسوم دعائية على موقعها الإلكتروني، وقامت صحيفة "المصري اليوم" بعمل رسم جرافيكي متميز حول (الفريق المعاون لـ "مرسي" في "دوري" الأزمات)، لينقل للقارئ المعلومات الأساسية عن مختلف الوزراء، كما قامت صحيفة "الشروق" بتغطية مذبحة بورسعيد باستخدام الرسوم المعلوماتية، فقسمت المشهد إلى ثلاثة أطراف: المتهمون المجهولون، ونادي بورسعيد، وقوات الأمن.

6- توظيف وسائل الإعلام الاجتماعية ودمجها في غرف الأخبار، وتقوم وسائل الإعلام الاجتماعية على لا مركزية المعلومات، أي تغيير قنوات الاتصال من قنوات أحادية الجانب بين المرسل والمستقبل إلى قنوات متعددة الاتجاهات حيث الجميع مرسل ومستقبل، كما أصبحت مهنة محرر وسائل الإعلام الاجتماعية أكثر شيوعًا في غرف الأخبار، ويمكن الاستفادة من الشبكات الاجتماعية على النحو التالي:

- العثور على أفكار جديدة لقصص صحفية واتجاهات ومصادر جديدة، فبإمكان الصحفيين استخدام الإعلام الاجتماعي للعثور على أشخاص يمكن أن يُشكلوا مصادر مفيدة لقصص أو تقارير يقومون بإعدادها.
- التواصل مع القراء والمشاهدين بطرق جديدة، حيث تُجرى على مواقع الشبكات الاجتماعية نقاشات وتحديثات مستمرة حول القضايا والقصص التي قد تغفلها تمامًا أو تختلف تغطيتها في وسائل الإعلام السائدة . ولا توجد معادلة سحرية لتحقيق الاستفادة القصوى من وسائل الإعلام الاجتماعية، ولكن ينبغي على الصحفيين قضاء وقت أكبر في تتبع

الروابط وفي بناء مجتمعات وشبكات إلكترونية أكثر فعالية، واكتشاف أشخاص ومواقع ومقالات وأفكار مفيدة في مجال تخصصهم.

ب- العامل الثاني: التحولات التي شهدتها أنماط ملكية الصحف في الغرب وأساليب إدارتها:

- قيام الصحف بإعادة هيكلة غرف الأخبار عن طريق قيام القيادات الصحفية بإقناع المندوبين بأهمية تغيير الطريقة التي يجلبون بها الأخبار، وقيام غرف الأخبار بتنظيم طريقة العمل من خلال اعتمادها على أسلوب فرق العمل، وتعتبر "**مقاطعة البرتقال County Orange**" في كاليفورنيا من أوائل المقاطعات التي قامت بتجربة إعادة هيكلة غرف الأخبار بصحفها وذلك في أوائل التسعينيات، حيث أقنعت القيادات الصحفية المحررين بضرورة تغيير نظام عملهم عن طريق إجراء التغطيات الصحفية المتعمقة، كما قام المسئولون التنفيذيون بتوزيع المحررين على فرق العمل التي تتناول موضوعات متنوعة، فيقوم المحرر بمهمة قائد الفريق أو يتخصص في ملف معين، ومن أهم فرق العمل التي تم تشكيلها في غرف الأخبار هي فرق مكافحة الجريمة "القوات الخاصة".
- شهدت صناعة الصحافة تغيرات مستمرة في أنماط ملكيتها، وفي هياكلها الإدارية والتحريرية، وفي اقتصادياتها وهياكلها التمويلية، وفي تكنولوجيا إنتاجها، وقد أفرزت هذه التغيرات مجتمعة تعديلات جوهرية في سياسات غرف الأخبار، فقد اختفت 44 صحيفة يومية خلال خمس سنوات من عام 1995 حتى عام 2000، بالإضافة إلى اندماج الكثير من الصحف المسائية مع الصحف الصباحية المنافسة لها في المدن الأمريكية، الأمر الذي أدى إلى خسارة صناعة الصحافة في الولايات المتحدة حوالي 6.5

مليون قارئ، صاحب ذلك تراجع دخل الصحف من الإعلانـــات بمعـــدل 6% خلال نفس الفترة، مما دفع الإدارة الصحفية إلى الاهتمام بتوجهـــات السوق ليس فقط من ناحية الأداء الاقتصادي، وإنما أيضًا من خلال توجيه المضمون التحريري لخدمة الأداء الاقتصادي والإداري.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن أنماط ملكية الصحف في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية قد شهدت تحولات عديدة منذ بدايات الســبعينيات من القرن الماضي، حيث ذكر **Ralf Thrift** (1971) أن التحول الذي شهدته أنماط ملكية الصحف في الولايات المتحدة الأمريكية من نمط الملكية الفرديـــة والعائلية والشركات المساهمة المستقلة عن سيطرة الاحتكارات الكبرى إلى نمط ملكية السلاسل والاحتكارات الكبرى قد أثر سلبيًّا على السياسات التحريرية لهذه الصحف؛ حيث أثبتت نتائج دراسة Ralf – "ملكية السلاسل وتأثيرهـــا علـــى الكفاءة التحريرية للصحف التي تصدرها" – إلى أن ملكية السلاسل قد أثـــرت سلبيًّا على الكفاءة التحريرية لهذه الصحف، لأن الصحف قبل انضـــمامها إلـــى السلاسل الكبرى كانت أكثر اهتماما بالقضايا المحلية، وكانـــت تســـتخدم فـــي معالجتها أسلوب المناقشات الجدلية، بالإضافة إلى اهتمامها بإثارة قضايا الرأي العام، ولكن بعد انضمام الصحف الصغرى المستقلة للسلاسل الصحفية الكبرى أصبحت أقل اهتماما باحتياجات المجتمع المحلي، وأصبح البعد القومي يغلـــب عليها في التغطية.

وأكد **Elliott Parker** (1997) أن تحول ملكية الصحف في الغـــرب إلى ملكية السلاسل والاحتكارات الكبرى، أدى إلى تراجع الاهتمـــام بممارســـة الدور النقدي للصحف نظرًا لاهتمام أصحاب المشروع الصـــحفي بالجوانـــب الاقتصادية والإدارية على حساب المضامين والقيم المهنية، حيث أصبح معيار

قياس الأداء للمؤسسات الصحفية ليس من خلال القيم والمعايير المهنية، وإنما من خلال القدرة على تحقيق مكاسب ووفورات اقتصادية.

وقد شهدت صحف السلاسل اليومية في أمريكا نموًّا ملحوظًا في صدورها ومعدلات توزيعها، وهو ما أوضحه "**William Weinfeld**" في دراسته "**زيادة التوجه نحو صحف السلاسل اليومية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال أعوام 1923 و1926 -1935**"، حيث أشار الباحث إلى أنه قد أصدرت 34 صحيفة متنوعة من صحف السلاسل الكبرى في عام 1923، وقد ارتفعت معدلات توزيع صحف السلاسل بنسبة 76% في عام 1930 في حين انخفضت معدلات توزيع الصحف المستقلة بنسبة 3.4%، وذكر الباحث أن أعداد صحف السلاسل بلغت 63 صحيفة عام 1935، ويعود السبب الرئيسي في التحول إلى نمط ملكية السلاسل وازدياد معدلات توزيعها إلى انخفاض المنافسة بين الصحف اليومية وقتذاك، كما أدت التطورات الهائلة التي شهدتها صناعة الصحافة إلى تركيز الملكية والخضوع لسيطرة الشركات المختلطة أو الشركات عابرة القومية.

وفيما يتعلق بتأثير هذه التحولات الإدارية على عمل المندوبين الصحفيين ومدى قدرتهم على التكيف مع هذه التغييرات فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى عدم شعور المحررين بالرضا الوظيفي، وعدم قدرتهم على التكيف مع التوجهات الجديدة التي يفرضها رؤساء التحرير، وعلى سبيل المثال: التغييرات التي حدثت في غرفة أخبار صحيفة Daily Times عام 2009، فقد كشفت دراسة David M.Ryfe حول: "**تأثير التحولات في الهياكل التنظيمية والإدارية لعملية جمع الأخبار على عمل المندوبين الصحفيين والمحررين في غرفة أخبار صحيفة ديلي تايمز اليومية (2009)**" عن التغييرات التي طرأت على عمل المحررين والمندوبين الصحفيين في غرفة

أخبار صحيفة "The Daily Times". فعنــدما تــولى "Calvin Thomas" منصب نائب رئيس التحرير التنفيذي في ديسمبر 2004 طلب من المنــدوبين والمحررين تغيير الطريقة التي يجمعون بها الأخبار وذلك فــي شــهر ينــاير 2005، حيث أمر الصحفيين بالتوقف عن متابعة أخبار الوكالات العامــة، وألا تتضمن أخبار الصفحة الأولى قصص تغطية الاجتماعات التشريعية أو الأخبار الخفيفة، حيث أراد أن تحتوي الصفحة الأولى على قصص متعمقة وتحليليــة، وذلك لأن المناخ الجديد الذي تواجهه صناعة الصــحافة يتطلــب التغطيــات الصــحفية المتعمقــة والتحليليــة للاتجاهــات الاقتصــادية أو الاجتماعيــة والموضوعات الإقليمية، والتركيز أيضًا على الأخبار العاجلة عــن الأحــداث الجارية لتحقيق الإنفراد وجذب القراء. ولكن بعد مرور 18 شــهرًا ، رفــض الصحفيون تعليمات توماس بسبب تأثر علاقاتهم بمصادرهم، وافتقدوا الشــعور بالاستقلال المهني، ومع تزايد مخاوف الصحفيين قام مديرو الشركة التي تمتلك الصحيفة بإقالة توماس من وظيفته في سبتمبر 2006 .

كما أجرى Peter Gade (2003) دراسة مهمة لمعرفــة التحــولات التي حدثت داخل غرف الأخبار بالتطبيق علــى صــحيفة Louis Post-Dispatchs التــي أسســها joseph Pulitzer لمعرفــة التغييــرات والتحديات التي واجهت الصحيفة في نهاية القرن العشرين؛ فقــد قــام رئــيس التحرير الجديد للصحيفة Cole C. Campbell الذي تم تعيينــه عــام 1996 بتغيير ثقافة غرفة الأخبار وإعادة هيكلتها، ومن الملاحظ أن التغييرات الإدارية التي أجراها رئيس التحرير حفزت العديد من غرف الأخبار لاتباع نفس المنهج لتطوير نظام العمل وإدخال تعديلات في الهياكل التنظيمية بهــا فــي أواخــر التسعينيات. وقد قام C. Campbell بإعادة هيكلة غرفة الأخبار مــن خــلال اتباع ما يلي: تغيير نظام العمل الفردي الذي يقوم به المندوبون الصحفيون إلى

نظام العمل المعتمد على فرق العمل الجماعية والاهتمام بالصحافة الشعبية Public Journalism حتى يتمكن كل من الصحفيين والقراء من وضع أجندة الأخبار ويحملون نفس الأهداف المشتركة، كما أكد Campbell أنه يجب تغيير المعتقدات الأساسية لبعض الصحفيين، فأشار إلى أن الصحفيين يجب أن ينظروا إلى مصادرهم المتمثلة في المؤسسات الاجتماعية والهيئات والوزارات الحكومية ليس على اعتبار أنها مصادر للأخبار فحسب ولكن باعتبارها مصادر لحل مشكلات المواطنين، كما ينبغي على الصحفيين تغيير طريقتهم في سرد الأحداث، وذلك من مجرد وصف الأحداث إلى وضع سيناريوهات مستقبلية بديلة لأنها تساعد القراء في فهم وتخيل حقائق أخرى.

وقد لخص Peter Gade التحولات التي شهدتها بيئة العمل في غرف الأخبار، فيما يلي:

- إلغاء الحواجز الفاصلة بين الشئون التجارية والاقتصادية وشئون العمل الصحفي المهني، والتأكيد على مراعاة الجوانب التسويقية التي تخدم العملاء – قراء ومعلنين – في العمل الصحفي.
- رفض فكرة التنظيم الهيراركي القديم الذي كانت تقوم عليه إدارات الصحف، وإعادة هيكلة وتنظيم غرف الأخبار بما يتفق مع متطلبات الصناعة لمنافسة الوسائل الإلكترونية وجذب مزيد من الاستثمارات.
- قامت إدارات غرف الأخبار في الصحف الأمريكية التي شهدت هذه التحولات بفرض ضغوط على المحررين المناوئين لهذا التحول فإما يقبلونه أو يغادرون.
- قامت إدارات غرف الأخبار الجديدة بتعليم المحررين مفاهيم تنظيمية جديدة، مثل: التخلص من طرق العمل التقليدية التي تقوم على الفردية،

والانضمام لإحدى فرق العمل الجماعية، وزيادة التركيز علـــى تبنـــي استراتيجيات خدمة السوق والجوانب الاقتصادية في العمل الصحفي.

- تحول مفهوم السلطة Authority من القوة المستمدة من المنافسة الفنية والوضع والمكانة والمدخلات إلى اعتبارها مستمدة من القـــدرة علـــى مساعدة الآخرين ليؤدوا أعمالهم بكفاءة.
- تغيير طريقة تقييم أداء الأفراد حيث كانت النظرة القديمة تقيِّم الأفـــراد بمعدل نجاحاتهم أو إخفاقاتهم، أما النظرة الحديثة فأصبحت تقيِّم الأفراد من خلال مساهماتهم مع الغير.

- **المحور الثاني: أنماط غرف الأخبار وأوجه الاختلافـــات الســـائدة بينها:**

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لغرف الأخبار وفقًا لتصنيف مؤشر انـــدماج غرف الأخبار الذي نشره موقع الرابطة العالمية للصحف وناشـــري الأخبـــار (وان إفرا)، وهو المؤشر الذي وضعه Pit Gottschalk رئيس التحرير السابق للصحيفة الألمانية "Sport Bild" والذي يشغل حاليًّا منصب رئيس مجموعـــة المسئولين التنفيذيين في المكتب الصحفي التابع لشركة Axel Springer AG وهي من كبرى شركات الوسائط المتعددة في أوربا، والذي قام بعمل مقيـــاس لتصنيف أنماط غرف الأخبار لوصف مستوى الاندماج والتكامل فـــي عمليـــة إنتاج الأخبار، وهناك العديد من الصحف التي طبقت هـــذه الأنمـــاط لتـــزداد معدلات توزيعها والخدمات التي تُقدمها للجمهور.وأشـــار **Pit Gottschalk** إلى أنه يمكننا دراسة غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المختلفة عن طريـــق رصد العناصر التالية: "**الأنماط الثقافية**"، وتشمل المعتقدات والقـــيم المشـــتركة والأفكار وسلوكيات العاملين داخل غرف الأخبار، "**الهياكل التنظيمية**"، وتشمل نمط القيادة والإشراف، "**سمات وخصائص العنصر البشري من العاملين فـــي**

غرف الأخبار ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم"، "**الاندماج الإعلامي داخل غرف الأخبار**".

ومن أمثلة الدراسات المهمة التي أجريت في هذا الصدد دراسة "**مؤشر قاعات تحرير الصحف**" عام 2008 بواسطة مؤسسة زغبي الدولية و بتفويض من منتدى المحررين العالمي ووكالة رويترز، وشارك في الدراسة ما يزيد على سبعمائة من رؤساء التحرير وكبار المسئولين التنفيذيين، وأشارت الدراسة إلى تفاؤل العديد من المسئولين التنفيذيين عن الصحافة وخاصة في سعيهم إلى الاستفادة من الاتجاهات الجديدة بينما يتخلون عن الممارسات التقليدية، كما توصلت النتائج إلى أن الإجماع على مستقبل قاعات التحرير يعتمد على الوسائط الإعلامية والعاملين القادرين على التعامل مع التقنيات الجديدة، إلا أن التحول لن يتم بهذه السرعة في إفريقيا والشرق الأوسط حيث قد تتسبب السياسات الاستبدادية في سحق هذا الفن في عصر جديد من الإبداع .وفيما يلي نستعرض أنماط غرف الأخبار بشيء من التفصيل:

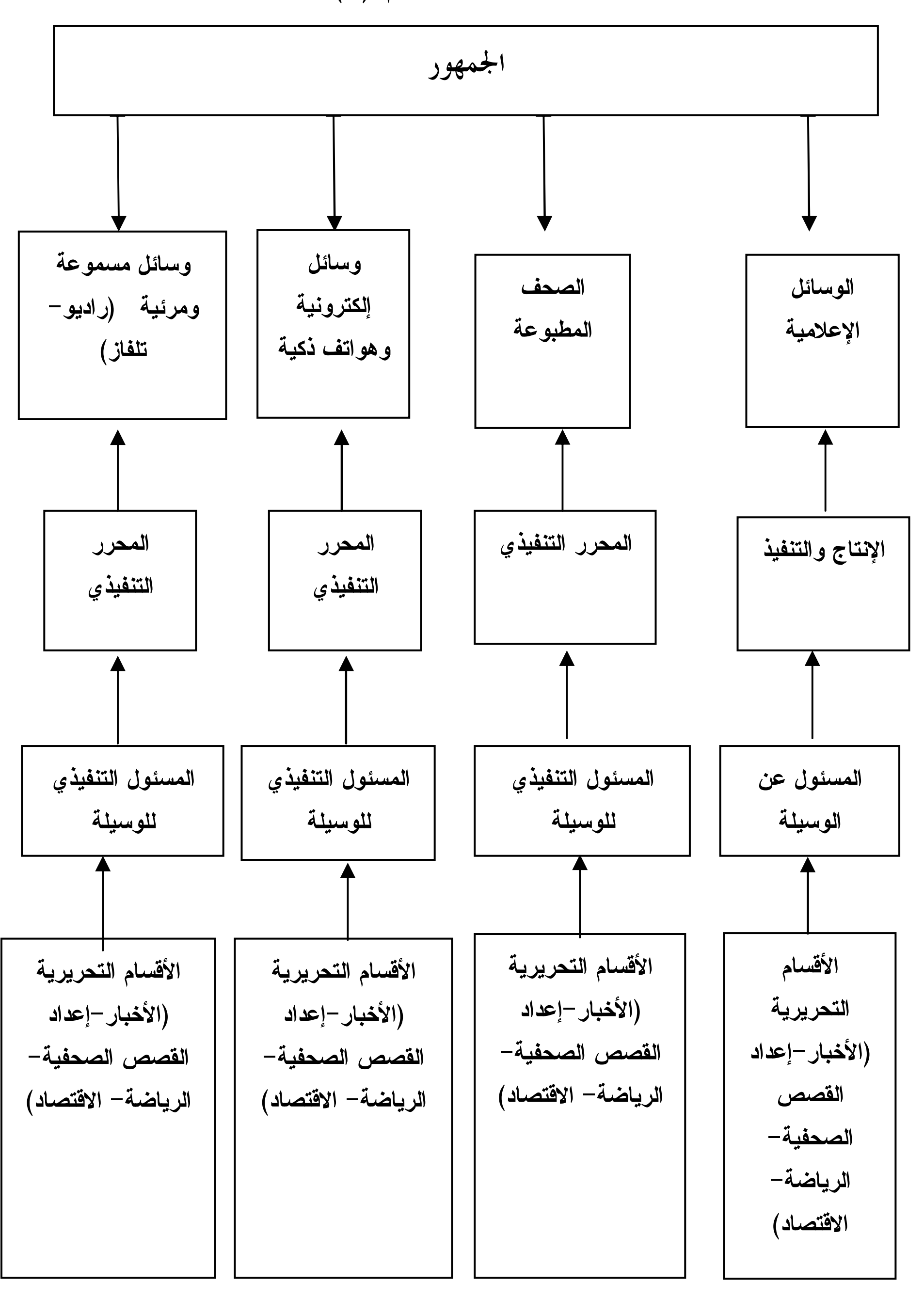
(1) غرف أخبار لوسائل إعلامية متعددة "Multiple-Media newsroom":

تُقدم غرف الأخبار في هذا النمط مضامين تحريرية مُخصصة لكل وسيلة على حدة، وينجم عنها وحدات تحريرية منفصلة لكل من الصحف المطبوعة والمواقع الإلكترونية، ويتم إدارتها عبر المؤسسات الإعلامية أو دور النشر حيث تكون مسئولية صناعة القرار التحريري وتوليد المحتوى الإخباري في هذا النمط مُقسمة بين العاملين في كل من الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني – كل على حدة – فهناك محرر إلكتروني ومحرر للصحيفة الورقية، وهذا المفهوم طبقته صحيفة نمساوية "Osterreich" والتي تم إصدارها في سبتمبر 2006، وفي خلال ثلاث سنوات فقط وصلت معدلات

توزيعها إلى 110,000 نسخة يوميا، وقد ميزت نفسها منذ بداياتها كصحيفة معتمدة على كل من الموقع الإلكتروني والصحيفة المطبوعة كوسائط لنشر محتوياتها بالتساوي، فالصحيفة لديها "**غرفة أخبار مفتوحة**" تحتوي على جميع الأقسام التحريرية مثل قسم الأخبار والاقتصاد والرياضة والعاملين في الموقع الإلكتروني، وينضم المحرر الإلكتروني إلى فريق عمل محرري الديسك، ويعقد صناع القرار في الصحف المطبوعة والإلكترونية اجتماعا مع زملائهم في مكتب الأخبار المركزي الذي يتوسط غرفة الأخبار. وهناك أمثلة عديدة لصحف طبقت هذا المفهوم سواء بدرجة كبيرة أو صغيرة، مثل: صحيفة "ديلي ميل The Daily Mail" و"مترو Metro" في المملكة المتحدة، و" Der Standard" و"Kleine Zeintung" في النمسا، و"Suddeutsche Zeitung" في ألمانيا.

ويوضح الشكل التالي مفهوم غرف الأخبار لوسائل إعلامية متعددة:

شكل رقم (3)



(2) غــرف أخبـــار لوســـائل إعلاميـــة متقاطعـــة "Cross-Media Newsroom":

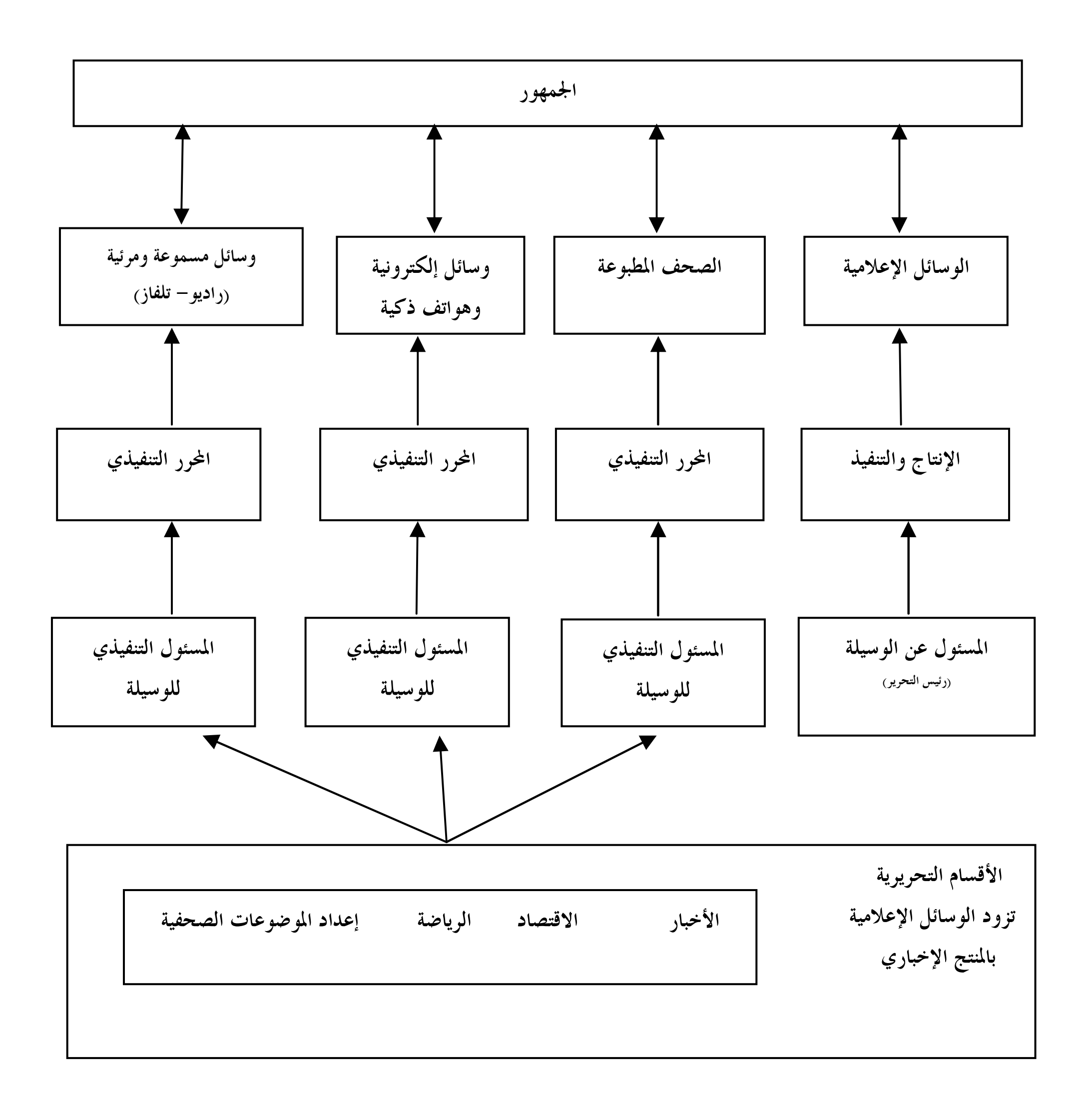
يتسم التصميم الهندسي لهذه الغرف بوجــود مناضـــد مســـتديرة لكـــل مجموعة من المحررين والذين يعملون في كل منبر من المنابر التي تمتلكهـــا المؤسسة الإعلامية، وينسق فيما بينهم أحد المسئولين التنفيذيين داخـــل غـــرف الأخبار، والذي يقوم بتجميع الأخبار من جميع العاملين داخل غرف الأخبـــار لضمان تدفق المحتوى الإخباري في كافة المنابر الإعلامية، وتقـــوم الأقســـام التحريرية المختلفة في هذا النمط من غرف الأخبار بإنتاج المضمون الإخباري لجميع الوسائل المملوكة للمؤسسة الإعلامية، فمـــثلاً: تنـــتج أقســـام الأخبـــار والرياضة والاقتصاد وقسم إعداد الموضوعات الصحفية المحتوى الإخبـــاري لكل من الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني الذي يتميز عن الصحيفة الورقية بإمكانية بث مقاطع الفيديو والبرامج الإذاعية .

وفـــي عـــام 2003 قامـــت غرفـــة أخبـــار صـــحيفة Nordjyske Stiftstidende – وهي صحيفة يومية إقليمية في الدنمارك – بإعادة تنظـــيم أقسامها تحريرية، فتحولت من مجرد كونها صحيفة ورقية جـــوهر اهتمامهـــا إنتاج الأخبار فقط إلى دار نشر حديثة متعددة الوسائط الإعلامية، والآن نجحت هذه المؤسسة في أن يصبح لديها صحيفة يومية مُباعة في الأسواق وصـــحيفة مجانية وبرنامج تليفزيوني على موقعها الإلكتروني وبرنامجين إذاعيين، وكـــل ذلك من إنتاج أعضاء قسمها التحريري. وتعتبر هذه الصـــحيفة مـــن الـــرواد الأوائل في عمل تغييرات جذرية في غرف الأخبار، ويعود سر نجاحهـــا إلـــى الديسك المركزي الموجود في غرفة الأخبار ،ويعتبر رئـــيس قســـم الديســـك المركزي أنه بمثابة "قائد الأوركسترا في غرفة الأخبار Media Conductor" فهو المسئول عن المنتج النهائي للأقسام التحريرية في الصـــحيفة المطبوعـــة

والموقع الإلكتروني والبرامج الإذاعية والويب تي في، فضلاً عن أنــه يقــوم بتنظيم الاجتماعات للمحررين الذين يعملون في الوسائط المختلفة من أجل تحديد الأولويات وتقرير المواعيد المحددة لنشر المحتوى الإعلامي ، وهنــاك أمثلــة عديدة لصحف طبقت هذا المفهــوم مثــل: The Financial Times فــي المملكة المتحدة، ومجموعة Die Welt في ألمانيا.

ومن أهم الصحف التي قامت بتصميم غرفة أخبار عملاقــة للوســائط المتعددة هي "CADENA CAPRILES" والتــي تعتبــر إحــدى شــركات الصحافة الرائدة في فنزويلا، ويعمل داخل غرفة الأخبار (318) صحفيًّا، وذلك من أجل إصدار: (3) صحف يومية وصحيفة تصدر يوم الأحد، و(5) مواقــع إلكترونية، إلى جانب إتاحة تطبيقات من الصحف الأربع على أجهزة "الآي پاد"، وإعداد نشرات إخبارية يومية على أربع محطات إذاعية وبرنامجين إخبــاريين تليفزيونيين والعديد من تطبيقات الهاتف المحمول ونشرتين إلكترونيتين وخدمة رسائل قصيرة واحدة SMS. ويقول "خــوان ســنيور" عضــو مجلــس إدارة "CADENA CAPRILES": أن العمل في ظل بيئة الوسائط المتعددة الجديدة جعلت الصحفيين والمديرين يحتلون موقع الصدارة عن طريق توليد القصــص الخبرية عبر كافة المنابر الإعلامية، والمنهج الذي يطبقونه في العمل هو جلب القصة الخبرية المناسبة في المقام الأول ثم اختيار المنبر الإعلامــي الملائــم لنشرها فيه في المرتبة الثانية.

ويوضح الشكل التالي مفهوم غرف الأخبار لوسائل إعلامية متقاطعة:



(3) غرف الأخبار المتكاملة "The Integrated Newsroom":

تتسم "غرف الأخبار المتكاملة" بحدوث تكامل تام بين الوسائل الإعلامية التقليدية والحديثة التي تمتلكها المؤسسة الإعلامية لإنتاج وتوزيع المحتوى الإعلامي في وقت متزامن على كافة المنابر التي تمتلكها المؤسسة الإعلامية،

كما يحدث تكامل تام في جميع مراحل التخطيط وعمليات التجميع والإنتاج لضمان تدفق المحتوى الإخباري في مختلف قطاعات المنظمة الإعلامية، ولا يوجد بها محررون أو موظفون منفصلون للمنابر الإعلامية.

وتهدف إدارة غرف الأخبار المتكاملة في هذا النمط من غرف الأخبار إلى تقديم محتوى (مضمون) إخباري في وسائل إعلامية متعددة من خلال تكامل التدفق الإخباري في الوسائل المطبوعة والإلكترونية وذلك بدءًا من مرحلة التخطيط إلى الإنتاج. ويجب على صناع القرار الذين يقومون بتنظيم عمليات إنتاج الأخبار أن يحددوا أفضل السبل لتدفق العمل الإخباري وتنظيم الهياكل الإدارية والتنظيمية لتلبية احتياجات غرف الأخبار. ويختلف هذا النمط عن النمطين السابقين في عدم وجود محرر إلكتروني خاص بالموقع، وإنما هو محرر صحفي أو إلكتروني يقوم بتنفيذ الموضوع الصحفي أو القصة الإخبارية ويقرر الوسيلة المناسبة لنشر موضوعه وفقًا للشكل الذي قام بصياغته.

وهناك أمثلة عديدة لغرف الأخبار المندمجة أو المتكاملة مثل: "كلارين" http://www.clarin.com وهو موقع الأخبار الأسباني الأكثر شعبية في أمريكا اللاتينية خلال الفترة التي تولى فيها "داريو داتري" – مدير الاستراتيجيات والبرامج الجديدة لجريدة كلارين الأرجنتينية ورئيس تحرير الموقع خلال الفترة من 2008–2012، والتي ازداد فيها عدد زوار الموقع من 8 مليون زائر شهريًا إلى أكثر من 13 مليون زائر، حيث كان مسئولا عن المشاريع الهامة في كلارين– وقد أجرت الباحثة حوارًا معه عن طريق الإيميل بعد انتهاء فعاليات مؤتمر مستقبل غرف الأخبار المندمجة (خلال الفترة من 17–18 يونيو 2014).

وقال "داتري": "إن الابتكار هو كلمة السر في خلق مجتمعات جديدة من القراء لمتابعة المحتوى المنشور في كل من الوسيط المطبوع والإلكتروني وذلك

في ظل البيئة التنافسية لوسائل الإعلام"، وهناك أسئلة أساسية يجب طرحها عن تكلفة دمج غرف الأخبار، والدافع وراء اتخاذ مثل هذا القرار، ووجود إمكانية فعلية لتحقيق هذا التحول، والربحية من وراء عملية الدمج.

وأشار "داتري" إلى أن التحول إلى غرفة أخبار مندمجة كان في البداية عبارة عن إعادة ترتيب للمكاتب في غرفة الأخبار، والخطوة الثانية التي استغرقت منهم جهدًا كبيرًا هي إقناع الصحفيين باكتساب مهارات جديدة للتأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة، والخطوة الثالثة هي تعليم جميع العاملين أساسيات العمل في الصحافة الإلكترونية مثل كيفية البحث في الإنترنت، العمل على إنتاج تقرير فيديو، كيفية التعامل مع نظم إدارة المحتوى، ثم وضع أساليب جديدة لتنظيم تدفق المحتوى الإخباري داخل غرف الأخبار لكي تتواءم مع متطلبات الإعلام الرقمي.

وقد بدأت خطة الاندماج في كلارين عام 2008 عن طريق إضافة مكتب مركزي داخل غرفة الأخبار للتحكم في جميع عمليات إنتاج المحتوى الإعلامي للصحيفة المطبوعة والمنصات الرقمية، كما زودوا الغرفة بمكتب مخصص لرئيس ديسك الموقع الإلكتروني الذي يشرف على الصفحة الرئيسية والمحتوى المنشور على موقع كلارين. وأنشئوا كذلك إدارات للتسويق والشئون التجارية وتكنولوجيا المعلومات. وفي عام 2011 أطلقت كلارين أول محطة تلفاز Web TV لتقديم خدمة البث الحي عبر الإنترنت.

وهناك العديد من التحديات التي واجهتهم مثل المزج بين الثقافات المختلفة داخل غرف الأخبار حيث يحدث صراع بين جيلين من الصحفيين، هم الصحفيون الشباب الذين يحبون العمل في الصحافة الإلكترونية والصحفيون ذوو الخبرة، وقد نتج هذا الصراع لأن العديد من الصحفيين مقتنعون بأن

ممارسة الصحافة تكون في الصحيفة المطبوعة أما الويب فهو مخصص للتسلية ومشاهدة بعض الفيديوهات.

وينصح "داريو داتري" **المؤسسات الصحفية التي تريد تطبيق الدمج باتباع الآليات التالية:**

- يعتمد بناء غرفة الأخبار المندمجة على الإمكانيات المتاحة لكل وسيلة إعلامية.
- يجب على المسئولين أن يهتموا بتطبيق معايير الجودة في الموضوعات المنشورة على الإنترنت.
- يجب على الصحفيين المحافظة على تقاليد ومبادئ الصحافة الورقية.
- تقديم وسائل جديدة لخدمة القارئ الذي يسعى إلى ما هو أكثر من قراءة الأخبار.
- إنشاء وتطوير منصات رقمية لتكون أكثر تركيزًا على السوق الرقمي.
- يجب على الشركات الإعلامية أن تحدد سياسة واضحة لكيفية التغلب على المشكلات التي ستواجههم.

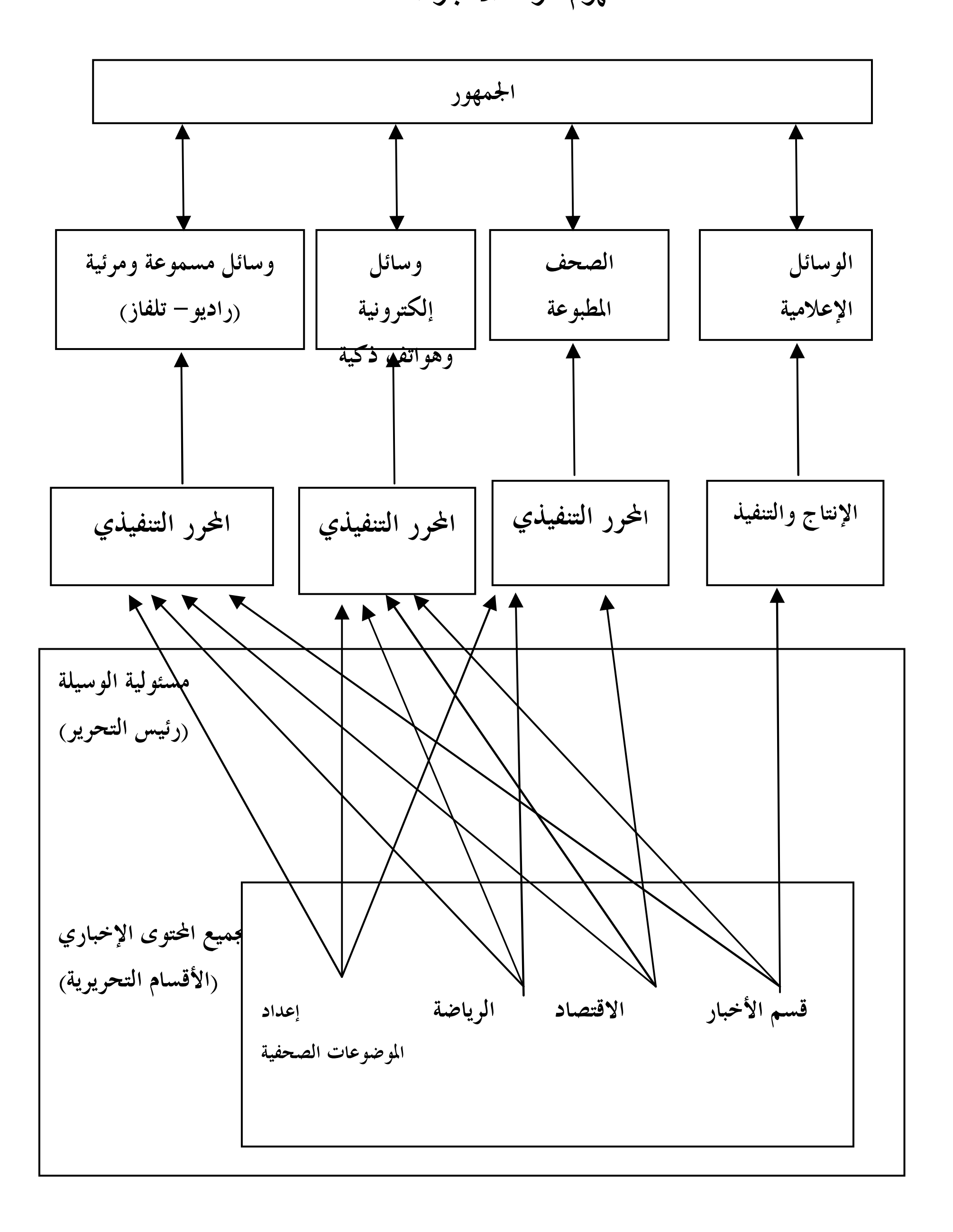
كما طبقت صحيفة **"Mid town Daily News"** تجربة غرف الأخبار المتكاملة، وتمتلك الصحيفة غرفة أخبار متكاملة لإنتاج محتوى إخباري لكل من طبعتها الورقية وموقعها الإلكتروني بنفس أعضاء طاقمها التحريري، وقامت إدارة الصحيفة بإنشاء نظام جديد لإدارة المحتوى الإخباري لتقديم مجموعة من الخدمات على موقعها الإلكتروني، مثل: "الوسائط المتعددة"، "خدمة الأخبار العاجلة لمتابعة الأحداث والمستجدات أولاً بأول"، "تعليقات القراء على القصص الإخبارية"، "صحافة المدونات"، ولكن اعترض الصحفيون على التحول إلى نموذج غرف الأخبار المتكاملة بسبب عدم قدرتهم على تطبيق القيم

الإخبارية التي تعلموها، وخاصة قيمة التحقق من صدق المعلومات قبل نشرها على الموقع الإلكتروني، حيث تتعارض هذه القيمة مع حتمية النشر الفــوري للمعلومات على المواقع الإلكترونية .

ويوضح الشكل التالي مفهوم " **غرف الأخبار المتكاملة**":

شكل رقم (5)

مفهوم غرف الأخبار المتكاملة



يوضح الشكل السابق "**مفهوم غرف الأخبار المتكاملة أو المدمجة**"، وهي الغرف التي يستطيع من خلالها المحرر تقديم منتج صحفي عبر كل الوسائل الإعلامية سواء المطبوعة أو الرقمية أو المسموعة أو المرئية. وذلك طبقًا لما قاله "إيهاب الزلاقي" مدير تحرير "المصري اليوم" أثناء فعاليات مؤتمر "مستقبل غرف الأخبار المدمجة" بمقر الحرم اليوناني بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، حيث أشار إلى التحول الرقمي الذي شهدته مؤسسة "المصري اليوم" وخصوصًا مع إنشاء البوابة الإخبارية عام 2007 والتي تعمل 24 ساعة، وكان من أبرز التحديات التي واجهتهم وقتذاك تغيير ثقافة العمل ونظام العمل الروتيني التقليدي الذي اعتاده جميع المحررين، إلاّ أنهم استطاعوا إقناع الصحفيين بأهمية تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تعلم أساسيات الصحافة الرقمية كالتصوير بالكاميرات الرقمية، والعمل على إنتاج تقارير الفيديو وصحافة البيانات.

وذكر الناشر "هشام قاسم" أنه لا توجد غرف أخبار مدمجة حاليا في مصر، وأكد أنه توجد مجموعة من العوامل يجب توافرها لإنشاء غرفة أخبار مدمجة وهي الخبرة والإدارة ورأس المال والرغبة في صنع إعلام حقيقي وليس نفوذا سياسيا، وقال أن الصحف المصرية تسير حاليا على نمط واحد تقليدي، إلاّ أن المواقع الإلكترونية ستشهد طفرة كبيرة خلال الفترة القادمة.

المحور الثالث : "الثقافة السائدة داخل غرف الأخبار وأنواعها وكيفية تغييرها":

ثقافة غرف الأخبار هي: المعايير والقيم المشتركة بين الأفراد، والطريقة التي يتصرفون بها، والمعايير والقواعد **Norms** هي قواعد السلوكيات (تكون في الغالب غير مكتوبة)، والطرق الشائعة لممارسة أعمالنا من أجل الاستمرار في المؤسسات، والتي يقوم العاملون بالمؤسسات المختلفة

بتعليمها للوافدين الجدد، ويكافئون من يتلاءم مع المعايير السائدة ويعاقبون من لا يتماشى معها.

ومن أهم المداخل النظرية في تعريف ثقافة غرف الأخبار: نظرية عالم الإدارة **Schein (2010)**، والذي فسر مفهوم ثقافة غـرف الأخبـار داخـل المؤسسـات الصـحفية **Organizational Culture In Newsrooms** ، بأنها "أنماط السلوكيات الأساسية المشتركة التي يتعلمها مجموعة مـن الأفـراد داخل المؤسسات الصحفية، لأنها الطريقة المثلى التي تساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بكيفية التكيف الخارجي والتعايش مع زملائهم داخل غـرف الأخبـار بالمؤسسة الصحفية، كما يقوم الأفراد بتعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسـة، لأنها الطريقة الصحيحة للإدراك والشعور والتفكير لحل جميع المشكلات التـي تواجههم".

وقد حدد Schein ثلاثة مستويات للثقافة داخل غرف الأخبار:

- **المستوى الأول:** يتكون من الهياكل التنظيمية وسـلوكيات العـاملين داخـل غرف الأخبار، وعندما نطبقها على دراسات غرف الأخبار فنرصد التفاعلات بين العاملين داخل غرف الأخبار ودور تكنولوجيا الاتصال الحديثـة فـي أداء العديد من المهام والوظائف في غرف الأخبار والتي تتضمن نشـر المحتـوى الإخباري في المواقع الإلكترونية ووسائل الإعلام الاجتماعية.
- **المستوى الثاني:** يشمل القيم والمعتقدات السائدة داخل غرف الأخبار، وعلى سبيل المثال يمكن معرفة رؤية القائمين بالاتصال للقيم المهنية في مقابل القـيم الاقتصادية، إضافة إلى قيم الولاء والانتماء والعمل بروح الفريق.
- **المستوى الثالث:** ويشمل الافتراضات الأساسية، وهي عبارة عن معتقـدات الأفراد والتي تحدد سلوكياتهم وأفكارهم وإدراكهم، ويمكن تطبيقها في دراسات غرف الأخبار من خلال معرفة انطباعات ودوافع الأفراد تجاه زملائهـم فـي

غرف الأخبار، وعندما نطبق هذا المستوى، فنلاحظ انطباعات الأفــراد التــي تُسهم إما في تعزيز استخدامهم لوسائل الإعلام الاجتماعية أو ينــأون بأنفســهم عنها نظرًا للممارسات الخاطئة التي يرتكبها الكثيرون.

أنماط الثقافة داخل غرف الأخبار:

أجرى معهد بحوث القارئية دراسة حول "**أنماط ثقافة غرف الأخبار في الأقسام التحريرية وأقسام التسويق والتوزيع والإعلانات بالصحف الأمريكية اليوميــة (2000)**" لتحديد أنماط الثقافة السائدة في غرف الأخبار بالصــحف الأمريكيــة اليومية، وتتدرج أنواع الثقافات وفقاً لهذه الدراسة بين نوعين رئيســين، همــا: "**الثقافات البناءة**" و"**الثقافات الدفاعية**":

ويوضح الشكل التالي الفرق بين "**الثقافة البناءة**" و"**الثقافــة الدفاعيــة**" داخــل غرف الأخبار:

شكل رقم (8)

الثقافة البناءة والدفاعية داخل غرف الأخبار

أوجه المقارنة	الثقافة البناءة Constructive Culture	الثقافة الدفاعية Defensive Culture
الاتصالات Communication	التواصل مع الآخرين بصدق وأمانة ووضوح	- يتحدثون بدرجة قليلة عما يفكروا ويقوموا به - يتمسكون بوجهات نظرهم بالدرجة التي تجعل الآخرين يحجمون عن مشاركتهم في الرأي.
الأفكار الجديدة New Ideas	- مناقشة العديد من الأفكار مع الآخرين وتطوير أفضل ما توصلوا إليه مع تبادل وجهات النظر فيما بينهم.	- يطرحون الأفكار بسرعة، ويكثرون من إبداء الآراء المتشككة في قيامهم بعملهم على النحو الأمثل.

الثقافة الدفاعية Defensive Culture	الثقافة البناءة Constructive Culture	أوجه المقارنة
- ينتظرون حتى يعرفون تعليمات رؤسائهم.	- تشجيع الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكار لتطوير العمل.	
- يفضلون العمل داخل أقسامهم التحريرية وبطريقة عدائية مع رؤسائهم.	يتعاونون معًا داخل فرق العمل في جميع الأقسام التحريرية، وفي مختلف التخصصات والمستويات الإدارية.	التعاون Collaboration
- يستغرقون أوقاتًا طويلة في العمل للتأكد من إتمامه على الوجه الأكمل. - يتناقشون فيما بينهم على بعض النقاط غير المهمة بدلاً من النظر إلى الصورة الكلية للموضوع.	يتقن الأفراد مهارة وضع أولوياتهم، وأهمية التوفيق بين أولوياتهم وأهداف المؤسسة لتحقيق النتائج بفعالية.	الأهداف Goals

"**الثقافات البناءة**" تميل إلى أن تكون أكثر استجابة للتغيرات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة لسوق صناعة الصحافة، وتتميز الشركات والمؤسسات ذات الثقافات الإيجابية بأن لديها عملاء وموظفين يتمتعون بأعلى درجات الرضا الوظيفي ، و" **الثقافات الدفاعية** " فتقاوم عمليات التغيير، وفي الماضي كانت تتسم الثقافات الدفاعية بأنها جيدة لأن التغيرات التكنولوجية ودرجة المنافسة بين الوسائل كانت تسير بخطى بطيئة، ولكن أصبحت الثقافات غير مؤهلة للاستجابة مع احتياجات المستهلكين والعملاء المتغيرة باستمرار. وفيما

يتعلق بنقاط القوة في الثقافات الدفاعية للصحف فهي: **(النية للبقاء، التحفيز، الأمن الوظيفي)** ، أما نقاط الضعف الرئيسية فهي: **(التنسيق بين الأقسام، الجودة على المستوى التنظيمي، فرق العمل الجماعية والتعاون بين الأقسام المختلفة).**

وفي هذا الصدد اقترحت الدراسة التي أجراها "**معهد بحوث القارئية**" مجموعة من العناصر لتحويل ثقافة غرف الأخبار من الهدم إلى البناء، وذلك من خلال: إعطاء مكافآت مجزية للمحررين المتميزين داخل غرف الأخبار، أن يقوم قادة غرف الأخبار بتشجيع المحررين، أن يقوم المحررون بمساعدة زملائهم لضمان التواصل الفعال داخل غرف الأخبار، خلق جو من الاستمتاع ببيئة العمل الصحفي، إعطاء الفرصة للمحررين لإبداء آرائهم بحرية في الاجتماعات مما يسهم في تبادل الآراء والأفكار التي تخدم جوهر العمل الصحفي.

- **كيفية تغيير ثقافة غرف الأخبار:**

طرأت تغييرات عديدة في وسائل الإعلام التقليدية بفضل التطورات التكنولوجية المستمرة، ومن أمثلة التغييرات التي حدثت داخل غرف الأخبار في الصحف المطبوعة في العقد الماضي هي حدود الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وهذه التكنولوجيات قد مثلت تحديات كبيرة لإعادة هيكلة غرف الأخبار في الصحف الإقليمية التي تتميز بارتفاع معدلات توزيعها، مما اضطر بعض الصحف إلى الاتجاه نحو إنشاء مواقع إلكترونية، في حين اختفت الصحف التي لم تستطع التأقلم مع التطورات التكنولوجيات الحديثة، ومن أبرز هذه التغييرات: استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية في غرف الأخبار من قبل الصحفيين وفرق العمل الجماعية وبعض الحالات يستخدمها الفريق الإداري داخل المؤسسات الصحفية. وقد يحدث التحول الثقافي ليس فقط عندما تتحول

الصحف من الإصدارات المطبوعة إلى الإلكترونية ولكن أيضًا في حالة الاندماج الإعلامي داخل غرف الأخبار بين أكثر من وسيط إعلامي، فقد لاحظ الباحثان Garrison & Dupagne (2006) حدوث التحول الثقافي في غرف الأخبار المندمجة، وعلى سبيل المثال الاندماج الإعلامي الذي حدث بين الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني والمحطة التليفزيونية في مدينة Tampa بولاية فلوريدا في مارس 2000، وتوصلت الدراسة إلى أن المندوبين الصحفيين والمصورين يشتكون من عدم امتلاكهم الوقت الكافي لإنجاز المهام الكثيرة المطلوبة منهم، كما أكد العاملون للباحثين أن مديري غرف الأخبار لا يمتلكون الخبرة الكافية لتوجيههم بكيفية إنتاج القصص الخبرية عبر الوسائط الإعلامية المختلفة.

وقد أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة إلى تغيير أنماط ثقافة غرف الأخبار بسبب ظهور الصحفيين متعددي المهارات والمهام والذين يقومون بالعديد من الوظائف داخل غرف الأخبار، مما أدى إلى خلق جيل جديد من الصحفيين الشباب المتحمسين للعمل والذين يجيدون التعامل مع الوسائط التكنولوجية، الأمر الذي لم يتكيف معه الصحفيون المخضرمون فتركوا وظائفهم.

ويستغرق تغيير ثقافة غرف الأخبار وقتًا طويلاً، فقد أكد Pierre Meyer عالم النفس بأن تغيير ثقافة غرف الأخبار يستغرق من 3 إلى 5 سنوات من العمل المكثف والاهتمام المستمر، وهناك العديد من العناصر لعمل ذلك، وكل عنصر يتطلب وقتًا كافيًا للتكيف معه وتعديله، ولكن قبل البدء في عملية التغيير يجب إعادة التفكير في معتقداتنا وسلوكياتنا، ثم تبدأ عملية التغيير عن طريق فهم كيفية إنجاز العمل الحالي، والتركيز على مفهوم مشاركة محرري غرف الأخبار في عملية صنع القرار، وأن تكون قنوات الاتصال

مفتوحة مع قادة غرف الأخبار مما يؤدي إلى تطوير ثقافة غــرف الأخبـــار، ويقول Meyer أن السمة المميزة للثقافات البناءة هي الشفافية أي مــدى علــم الجميع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى حصول جميع العاملين بها على فرص متساوية في طرح الأسئلة وطرح وجهات نظرهم بدون خوف، وهناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن الاستفادة منها فـــي تحويل ثقافة غرف الأخبار من الهدم إلى البناء كما يلي:

- **تدريب الصحفيين العاملين في الأقســام التحريريـــة المختلفـــة:** يُســـهم التدريب في تحسين وتدعيم عمليات التعاون والتواصل بين الأشـــخاص، بالإضافة إلى تطوير قدرات الصحفيين على إجادة طرق جديـــدة لكتابـــة القصص الصحفية والتي تمزج بين المادة المكتوبة والمرئية.
- **أهمية التواصل مع الآخرين:** وهي الجهود المبذولة لزيادة فعالية التواصل مع الآخرين داخل غرف الأخبار، والتي يجب أن تكـــون مباشـــرة ممـــا ينعكس بدوره على الأداء المهني للأفراد وفرق العمل الجماعية.
- **الإلمام بالجوانب الإدارية والتسويقية للعمـــل الصـــحفي:** يجـــب علـــى الصحفيين أن يكون لديهم الوعي الكافي بمفهوم الإدارة الصحفية الموجهة باحتياجات السوق، وأن يكون لديهم تواصل مع أقســـام غـــرف الأخبـــار المختلفة مثل قسم الإعلانات والتسويق والتوزيع مما يُســـهم فـــي نجـــاح المنظومة الصحفية ككل.
- **أهمية عنصر الابتكار في العمل الصحفي:** وتعني مقدرة العاملين علـــى جعل مؤسستهم تتكيف مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة وأن يقومـــوا بتوظيفها في العمل الصحفي.

- **تطبيق مدخل تحليل النظم على الممارسات الصحفية:** فيجب على العاملين أن ينظروا إلى الممارسات الحالية، ويقوموا بتقييمها، ثم يقترحون أنظمة أكثر فعالية.
- **كيفية إدارة وتنظيم الوقت:** وتعني تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت في أشياء ضرورية وفعالة. وهذه العناصر مجتمعة تؤدي إلى تطوير ثقافة غرف الأخبار في معظم غرف الأخبار التي تعتمد على ثقافة العمل الجماعي ومشاركة جميع أعضاء الجهاز التحريري في العمل الصحفي.

أساليب إدارة غرف الأخبار وتقاليدها والجوانب التنظيمية بها:

في ظل تصاعد شكاوى الصحفيين الذين يقومون بجمع الأخبار وتزايد مخاوفهم من المداخل الإدارية الجديدة المنظمة للعمل الصحفي داخل غرف الأخبار مثل الإدارة الموجه باحتياجات السوق والضغوط العديدة التي يواجهونها لتحري الدقة في عملهم تزداد أهمية الأدوار التي تقوم بها القيادات الصحفية، وقد وصف Williams (1978) دور مديري غرف الأخبار بأنه يجب عليهم أن يقوموا باختيار الصحفيين بعناية، وتعريفهم بالسياسة التحريرية للجريدة، وتدريبهم على كيفية العمل والتكيف مع الإجراءات المنظمة لغرف الأخبار، ومساعدتهم لكي يؤدوا أعمالهم على أكمل وجه، كما يجب النظر بعين الاعتبار لاحتياجاتهم الخاصة، مما يؤدي إلى تفاني العاملين في غرف الأخبار لخدمة أهداف المؤسسة الصحفية.

وهناك العديد من أنماط القيادة داخل غرف الأخبار، ومن الدراسات المهمة التي أجريت للتعرف على أنماط القيادة في غرف الأخبار بالصحف الأمريكية اليومية دراسة **James D.Eggensperger** (2006)، والتي أشارت إلي أن مديري غرف الأخبار يشعرون في كثير من الأحيان بعدم

الرضا الوظيفي نظرًا لكمّ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويرجع هذا الشعور لخوفهم من عدم الالتزام بأخلاقيات الصحافة والتي نشأت كرد فعل طبيعي للتطورات التي حدثت في صناعة الصحافة واستخدام مداخل إدارية جديدة في تنظيم غرف الأخبار. كما أن عدم قدرة المديرين على القيام بمهام القيادة على النحو الأمثل مرتبط بعدم قدرتهم على تحقيق جودة المنتج الصحفي، وخصوصًا مع ظهور غرف الأخبار المتكاملة في الصحف الأمريكية الكبرى.

وقد أشارت دراسة James D.Eggensperger (2006) ،إلى أنه توجد العديد من أنماط القيادة داخل غرف الأخبار مثل نمط "**التحولات المثلى في القيادة** "**Transformational Leadership Theory**، وقد ظهرت هذه النظرية على يد **Bruns (1978)**، ثم قام **B. Bass and Avolio (1994)** ، "نمط معاملات القادة مع مرؤوسيهم"، "نمط القيادة الحرة أو الفوضوية"، و"نمط القادة الذين يحققون أهداف المؤسسة". ويمارس القادة في النماذج الأربعة وظائفهم في القيادة وإدارة فرق العمل. ويعتبر "**نمط التحولات المثلى في القيادة**" الأسلوب الأمثل في القيادة لأنه يركز على الأهداف بعيدة المدى، وبناء رؤية واضحة للعمل، وتشجيع العاملين على تنفيذها لتحقيق الأهداف المشتركة.

فالقيادة **Leadership** هي عملية التأثير على الآخرين أو على الجماعة في المنظمة ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف المنظمة باعتبار أنه حيثما توجد مؤسسة يوجد دومًا قائد وتوجد قيادة، وعرف الباحثان Fiedeler and Chemers القيادة بأنها التأثير الذي يمارسه أحد الأفراد على الجماعة، ومن الممكن أن يكون هذا التأثير من شخص يحتل موقعًا تنظيميًا يجعله رئيسًا، وهنا نطلق عليه "القائد الرسمي" أو أحد أفراد الجماعة، وليس لديه سلطات رسمية، وهنا نطلق عليه "القائد غير الرسمي"، ويعتبر الباحثان أن كلاًّ من القائد الرسمي

والقائد غير الرسمي ضروريان للجماعة لتحقق أهدافها، وبغض النظر عن نوع القيادة فإنها كعملية تأثير تتطلب نفوذًا من نوع أو آخر سواء كان هــذا النفــوذ مُستمدًا من الشرعية أو مستمدًا من مصدر آخر.

- **خصائص القادة في ضوء نظرية "نمط التحولات المثلى في القيادة":**

أشار الباحثان **B. Bass and Avolio (1994)** في نظريتها حــول أنماط القيادة داخل غرف الأخبار إلــى أن هنــاك مجموعــة مــن الســمات والخصائص المهمة التي ينبغي أن تتوافر في القائد، وقد حصرها الباحثان فــي التسع سمات التالية:

1- القائد هو الشخص القادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمــة، وإيصــال الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2- يرى القائد أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، كما أنــه يتمتع بثقة عالية من مرؤوسيه.
3- يحرص القائد على حل مشكلات الناس، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4- يسعى القادة إلى الوصول بمرؤوسيهم إلى تحقيق إنتاجية عاليــة تفــوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
5- لدى القادة رؤية وأهداف محددة، كما أنهم لا يتبعون سياســة التحــدث باستخدام الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة لأن معــاييرهم مفهومــة للجميع وسلوكياتهم مُطابقة لأقوالهم.
6- يحرص القادة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، لأنه لا يمكــن أن يــتم التغيير في ظل ثقافة المنظمة السائدة مهما كانت مناســبة لأن الوضــع أصبح مختلف تمامًا.
7- يقوم القادة بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويتعاملون مــع الأشــخاص المعترضين على سياسة التغيير بشكل فردي.

8- يحتاج القادة إلى توفير دورات تدريبية مستمرة في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

9- يمتلك القادة القدرة على جعل المنظمة تتكيف مع التوجه العالمي، وبالتالي يجب عليهم وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي، بالإضافة إلى تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

مما سبق نستنتج أنه يجب على القادة أن يبذلوا قصارى جهدهم عندما يقومون بأعمالهم المتميزة والتي تختلف قليلاً من صناعة إلى أخرى، ومن مهنة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر، فالقيادة الجيدة هي عملية عالمية ومفهومة للجميع، وتتكون من مجموعة من المهارات، وكل مهارة يمكن تقويتها وتعزيزها، مع أهمية توافر التدريب الجيد ووجود نماذج يُقتدى بها، وأصبح الآن التركيز على تعلم فن القيادة على نطاق واسع في معظم الصناعات. وأكد الخبراء أن التحدي الحقيقي في القرن الحادي والعشرين هو أن يفهم القادة أهمية وقيمة السمات الأربع للقيادة لأهميتها في مواجهة التحديات العالمية والتكنولوجية وهي: "**الأمانة والصدق**" و"**التطلع إلى الأمام**" و"**الإلهام والتحفيز**" و"**الكفاءة**"، والتي أكدت عليها دراسة Kouzes and Posner.

وهناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه القيادات الصحفية داخل غرف الأخبار مثل عدم وجود القدر الكافي من التدريب الموجه للمديرين، وعدم وجود تقييمات لأدائهم المهني، مما يؤدي إلى توظيف مديرين لا يتمتعون بالكفاءة والمهارة، وهذا ينعكس بدوره على غرف الأخبار، وهو ما أشار إليه تقرير الجمعية الأمريكية لمحرري الصحف الصادر عام 2001.

ولا نجد سوى دراسات قليلة ركزت على أنواع التدريب الإداري الخاص بمديري التحرير، وعلى سبيل المثال: أجرى

Ogan,Brown,Weaver استطلاع رأى عام 1979 على 433 فردًا من كبار مديري الصحف، وتوصلوا إلى أن 39,5% ذكروا أن الصحف تــوفر بعــض الدورات التدريبية في العمل الصحفي، لكن الدراسة ركــزت علــى العوامــل الديموجرافية والمقارنة بين نسبة المناصب القيادية التي يشغلها الرجال والنساء في غرف الأخبــار، كمــا أشــار كــل مــن Bagdikian 1973,Bennett 1985,Hart 1990) إلى أن معرفة كيفية كتابة عنوان جيد أو إجــادة كتابــة مقدمة الموضوعات الصحفية لا يمكن اعتبارها من المؤشرات الدالة على نجاح مديري التحرير الشباب، بل يجب عليهم أن يهتموا أيضًــا بالحصــول علــى الدورات التدريبية المتخصصة لأنهم ليسوا على دراية كافية بالقواعد الصحفية المتأصلة في جذور المهنة لصغر سنهم، وهناك العديد من الهيئــات والكليــات والمراكز التي وفرت البرامج التدريبية للمديرين.

ويستطيع القادة التغلب على الصعاب التي تواجههم عن طريق اتبــاع السمات والخصائص المهمة للقيادة الفعالة والتي حددها Bennis,Goldsmith (1994) فيما يلي:

1- أن يكون القائد مُدركًا لمهاراته وقدراته، مستشعرًا قدرته على توظيفهــا بكفاءة.
2- إلمام القائد بتاريخ المؤسسة والسياق المجتمعي الذي تعمل في إطاره.
3- أن يكون لدى القائد رؤية واضحة تستند إلــى مجموعــة مــن القــيم والأهداف.
4- أن يحافظ القادة على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين لخلق جو ودي معهم.
5- أن يقوم القادة بتشجيع المرؤوسين على التواصل الفعال داخل المؤسسة.

6- أن يحرص القادة على ترجمة قراراتهم إلى قرارات مُلزمة للجميع داخل المؤسسة.

وقد أشارت نتائج دراسة Teresa M.Schmedding (2009) إلى أنه لا توجد ثقافة الحصول على دورات تدريبية بالنسبة للمديرين، كما أن الصحف تحتاج إلى نمط جديد ومختلف من القيادة داخل غرف الأخبار في المستقبل، وأشارت عديد من الدراسات إلى أن الصحف لا تقيم المديرين على أساس المهارات القيادية بنفس درجة اهتمامها لإجادة القيادات الصحفية للمهارات الفنية المختلفة، وأشارت الباحثة إلى أن 48% من مديري التحرير يتعلمون من خلال ملاحظة سلوكيات الآخرين لكي يصبحوا متميزون، فيما أوضح 17% منهم بأنهم يستفيدون من الندوات التي تناقش موضوعات الإدارة الصحفية، في حين يعتقد 14% منهم أن بيئات التعلم الإلكتروني مهمة جدًّا، وذكر 6% أن الدورات التدريبية التي تنظمها الكليات مهمة جدًّا.

وتوضح الأشكال التالية سمات القادة داخل غرف الأخبار:

شكل رقم (6)

أنماط القيادة في غرف الأخبار

القائد المثالي Idealized influence (Attributed and behavior)	- يحظى بالاحترام والتقدير من مرؤوسيه. - لديه السلطة الكافية لإدارة العمل. - تتوافر لديه القدرة على تحديد الأهداف في ظل التحديات المختلفة. - يتحمل الآثار المترتبة على قراراته. - يدعم انضمام الأفراد إلى مجموعات العمل.
القائد الفعال Inspirational Motivation	- يقوم بإعداد خريطة لأهداف المنظمة. - يؤمن بأهمية فريق العمل الجماعي. - يتسم بأنه متحمس ومتفائل. - يتواصل بفاعلية مع مرؤوسيه ويهتم بتوقعاتهم.
القائد الابتكاري Intellectual Stimulation	- يعتمد على الأسلوب العلمي في التفكير. - يشجع مرؤوسيه على طرح الأسئلة في الموضوعات المختلفة. - يشجع مرؤوسيه على الإبداع والابتكار. - يرفض توجيه النقد لأي فرد في المجموعة. - يتحمس لمشاركة الآخرين في حل المشكلات.
القائد الذي يراعى الجوانب الإنسانية في عمله Individualized Consideration	- يقوم بدور المدرب أو المعلم. - يهتم باحتياجات الفرد وإنجازاته. - يستمع جيدًا لمن يتحدث إليه. - يتميز بحضور قوي، ويدير العمل من خلال التواجد مع الأفراد باستمرار في مكان العمل.

شكل رقم (7)

خصائص معاملات القائد مع مرؤوسيه " Transactional Leadership Traits"

القائد المشارك Contingent Reward	- ترتكز تفاعلات القائد مع مرؤوسيه على نظام المكافآت والعقوبات. - يقوم القائد بتحديد الأهداف. - يهتم القائد بمشاركة أفراد المجموعة في وضع الأهداف.
القائد النشط Mangement By Exception (Active)	- يراقب القائد الأنشطة والعمليات لتفادي الوقوع في الخطأ. - يؤيد القائد بقاء الوضع الراهن للمؤسسة.
القائد السلبي Mangement By Exception (Passive)	- لا يتدخل القائد إلا في حالة حدوث المشاكل. - ينشر حالة من الاستياء والقلق بين أفراد المجموعة. - يدفع القائد أفراد المجموعة إلى العمل باستخدام أساليب الشدة والعنف وتوقيع العقوبات عليهم. - يعاقب القائد مرؤوسيه من خلال توجيه النقد الدائم لهم.

وفي هذا النمط يضمن القائد امتثال الموظفين لأوامره عن طريق تحديد نظام لمكافآتهم على أدائهم المهني وتهديدهم أيضًا بفرض عقوبات إذا لم يؤدوا واجبهم على النحو الأمثل.

ويختلف نوع التحديات التي يواجهها مديرو التحرير وفقًا لمعدلات توزيع صحفهم، فمديرو التحرير في الصحف التي يقل توزيعها عن 25,000 نسخة والصحف اليومية المتوسطة الحجم التي يتراوح توزيعها بين 50,000 و100,000 نسخة ذكروا أن تحفيز الصحفيين هو الأكثر تحديًّا، في حين كان وضع الميزانية من أكثر التحديات التي يواجهها المديرون في الصحف التي يتراوح توزيعها بين 100,000 و300,000 نسخة، كما ذكر مديرو التحرير في الصحف التي تصل درجة توزيعها إلى أكثر من 300,000 نسخة أن التواصل مع الآخرين من أكثر التحديات التي يواجهونها.

أساليب تنظيم غرف الأخبار بالصحف الغربية:

تؤكد نتائج تحليل الدراسات العربية المعنية بمجال الفكر الإداري والتنظيمي في المؤسسات الصحفية في مصر والعالم العربي أن الإنتاج الأكاديمي يعاني من تقليديته وانقطاعه ونضوبه، سواء في إطار المدرسة الإعلامية أو مدرسة إدارة الأعمال ، فلا يجد الباحث المتأمل في دراسات هذا المجال أية إضافات حديثة إلا في دراسات محدودة لعدد من الباحثين مثل: أميرة العباسي 1984 ،محمود علم الدين (تنظيم الجهاز التحريري) ، محرز غالي 2003، منى عبد الوهاب 2001، عبد الجواد حسانين 1990.وتشير النتائج إلى أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على دراسة تنظيم وأساليب إدارة العمل في المؤسسات الصحفية وطبيعة الوظائف والأدوار التي تمارسها في إطار التنظيم الكلي.

وأشارت دراسة د. محرز غالي (2003) حول تنظيم غرف الأخبار وإدارة الجهاز التحريري بالصحف إلى وجود أربعة أنماط من التنظيم المعمول بها في الصحف، وذلك كما يلي:

النمط الأول: "التنظيم الهيراركي البيروقراطي"، وهو يغلب على إدارات المؤسسات الصحفية المصرية (خاصة الصحف القومية والحزبية) وقطاعاتها، والتي تطبق هذا الأسلوب المستند إلى مبادئ التسلسل الوظيفي الهرمي القائم على مركزية السلطة وتركزها في المستويات الإدارية العليا، وبالتالي تصبح هذه القيادات هي المسئولة عن كافة شئون المؤسسات وصناعة القرارات بها دون مشاركة المستويات الإدارية الأدنى، وذلك بسبب عدم الاستفادة من التطورات الهائلة في مدارس التنظيم الإداري على الصعيد المحلي والعالمي، ونتيجة لغلبة طابع الجمود على فكر القائمين على إدارة شئون المؤسسات الصحفية بسبب بقائهم في مناصبهم لعقود طويلة .

النمط الثاني: "أسلوب تنظيم العمل القائم على التفويض الكامل للسلطة (الأسلوب الوظيفي)"، وتقوم الإدارة في هذا النمط بتفويض السلطة تفويضًا كاملاً في مجالات العمل التي تشكل نشاط المؤسسة، أو تفوضها في أعمال معينة غالبًا ما تكون مشتركة بين الإدارات المختلفة.

النمط الثالث: "أسلوب تنظيم العمل القائم على التخصص وتقسيم العمل (الأسلوب المركزي-الوظيفي)"، ويعتمد هذا الأسلوب على وجود درجة من الحرية داخل الأقسام المختلفة لتقرير سياسات العمل بها، وذلك في إطار السياسة العامة للصحيفة، وإتاحة الفرص للمحررين للمشاركة في صنع القرارات من خلال إبداء تصوراتهم وآرائهم وسبل تنفيذ المهام وسياسة العمل.

النمط الرابع: "أسلوب التنظيم القائم على فرق العمل الجماعية في غرف الأخبار": "فريق العمل الجماعي" هو الأسلوب الذي أرسته مجموعة Knight-Ridder كأسلوب تنظيمي للعمل يهدف إلى إضعاف قوة المحررين، نتيجة للتغيرات الإدارية والضغوط الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الصحفية في الولايات المتحدة الأمريكية، وفكرة تصميم هذا الأسلوب تقوم على تجميع كل

من المحررين- المندوبين- المصورين الصحفيين – فناني الجرافيك بالإضافة إلى قائد المجموعة للعمل معًا في تنفيذ المهام والأدوار المطلوبة بمـــا يحقـــق السرعة في الأداء، ويخفض تكاليف الإنتاج.

وهناك أنواع متنوعة لفرق العمل الجماعية في غرف الأخبار والتـــي رصدتها دراسة Leslie-Jean Thornton حول "**أسلوب تنظيم غرف الأخبار القائم على فرق العمل الجماعية بالصحف الأمريكية اليومية**" (2006) حيـــث ذكر المبحوثون أنه توجد ثلاثة أنواع لفرق العمل في غرف الأخبـــار، هـــي: "**فرق العمل السلبية Negative Teams**"، ويحرص أعضاء هذه الفرق على العمل الفردي، و يشعر الأفراد بأنهم معزولون ومهمشـــون ،ولا يجـــدون أي تشجيع من رؤسائهم أو زملائهم ، وينجم هذا الأسلوب في تنظيم العمـــل لأن أسلوب الإدارة المتبع في غرف الأخبار هو النموذج السلطوي.

وفيما يتصل بـــ"**فرق العمل المتماسكة Cohesive Teams**" والتـــي يشعر فيها أعضاء هذه الفرق بأنهم يقومون بأعمال مُنتجـــة وتحظـــى بتقـــدير الآخرين ، كما أنهم أكثر تعاونًا مع فرق العمل الأخرى، ويتســـم نمـــط الإدارة المتبع في إدارة فريق العمل بأنه نمط القيادة الديمقراطية.

أما "**فرق العمل المتعاونة (المتآزرة) The Synergistic Teams**" يتميز الفريق بأنه أكثر قدرة على الابتكار، ويتنافس الأعضاء معًا لتحقيق أفضل النتائج، ولكن من الملاحظ انخفاض درجة الأداء الوظيفي الفعال لأعضاء فرق العمل لأن الفريق يسخر أعضاءه لعمل متميز ولكن ليس دائمًا بالطريقة التـــي تريدها المؤسسة.

وعلى صعيد آخر أكدت كثير من الدراسات أن "**الإجراءات الروتينيـــة**" تعد جزءًا أساسيًّا من أسلوب تنظيم وإدارة العمل الصحفي داخل غرف الأخبار، حيث تساعد هذه الإجراءات الروتينية في تحديد طبيعة المهـــام والأدوار التـــي

يجب أن يقوم بها المحررون، والأسلوب الذي يقومون من خلاله ببناء أجندة الموضوعات والمصادر، وأساليب إنتاج الصحيفة في توقيت معين وبمستوى معين من الجودة، كما تعلمهم أن يقدروا ضغوط الإنتاج والوقت المتاح للانتهاء من العمل الصحفي في ظل المصادر المتاحة والإمكانات والموارد المتوافرة، وهذه الإجراءات تمد الصحفيين بالقدرة على التعامل مع الأحداث المتدفقة، وتمييزها، ومعالجتها، وتحويلها من مادة خام غير صالحة للنشر لمادة صحفية صالحة للنشر، وتساعد الصحفيين أيضًا في القيام بعملهم بدرجة معينة من السرعة والدقة والموضوعية، ووضع تصورات لإمكانيات التغطية الصحفية التي تقع في المستقبل أو الأحداث الطارئة والمفاجئة.

وتوجد العديد من الإجراءات الروتينية داخل غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية والتي تؤثر على الأداء المهني للصحفيين، من خلال مساعدتهم إما في إنجاز أعمالهم المكلفين بها أو أنها تُسهم في شعور الصحفيين بعدم الرضا الوظيفي بسبب كثرة الضغوط المهنية والإدارية المُلقاة على عاتقهم، ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث الإجراءات الروتينية داخل غرف الأخبار ،وعلى سبيل المثال دراسة (السيد بخيث 1996) ،ومن أمثلة الإجراءات الروتينية:

"**القواعد التنظيمية والبنائية والتخطيطية**" حيث يؤثر البناء التنظيمي للصحيفة على سياساتها التحريرية من عدة زوايا كاختيار موقع معين لتغطية أخباره وتجاهل موقع آخر، "**ضغوط الإنتاج** ": تشير الدراسات الخاصة بالضغوط التي تفرضها المؤسسات الإعلامية إلى تأثير متطلبات عملية الإنتاج الإخباري في وقت محدد على معايير انتقاء ونشر الأخبار ، "**التكليفات والمهام الفردية** " حيث يكلف المندوب بتغطية أماكن وموضوعات معينة وتوقع أحداث معينة بما يجعله يُهيئ نفسه للتواجد

لحضورها ،"**المواعيد المحددة لتسليم الموضوعات Deadline**" ،"**عدد القصص المطلوبة من المحررين في كشوف الإنتاج**": تحتوي الصحيفة على عدد ثابت من القصص الإخبارية، وبالتالي يجب على المحررين أن يقوموا بتسليم عدد من القصص الإخبارية بشكل يومي، لضمان صدور الصحيفة في اليوم التالي.

كما أن هناك العديد من القيود المفروضة على عملية تدفق المحتوى الإخباري داخل غرف الأخبار، مثل: " **القيود التي يفرضها الصحفيون على إنتاج الأخبار**"، وتأتي هذه القيود نتيجةً منطقية لمستوى التدريب المهني الذي حصلوا عليه والعادات المتعلقة بعملهم (قيمهم، أهدافهم، روتين عملهم اليومي، توجهاتهم المهنية)، و"**القيود التنظيمية**" والتي تتضمن سياسات غرف الأخبار والأهداف التنظيمية وأهداف المؤسسة الصحفية وروتين تدفق العمل في المؤسسة الصحفية، و"**القيود المؤسسية**" والتي تتضمن الرموز الثقافية وسياسات الحكومة ودرجة المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى والتي تحدد الأطر المرجعية للصحفيين وللمؤسسات الصحفية.

وقد دفعت هذه الضغوط والإجراءات الروتينية الإدارة الصحفية إلى تحديد الاختصاصات والأدوار في هياكل تنظيمية، تشير إلى خطوط السلطة والمسئولية عند أداء هذه المهام والوظائف، ففي مصر –على سبيل المثال– تنص المادة 65 من القانون رقم 96 لسنة 1996 بشأن تنظيم الصحافة على أن "يشكل في كل صحيفة من الصحف القومية مجلس تحرير من خمسة أعضاء على الأقل، ويرأسه رئيس التحرير الذي يختاره مجلس الشورى، ويختار مجلس الإدارة الأعضاء الأربعة الباقين، ويكون من بينهم من يلي رئيس التحرير في مسئولية العمل الصحفي"، وتحدد المادة 66 من القانون نفسه اختصاصات مجلس التحرير كما يلي: "يضع مجلس التحرير السياسة العامة

للتحرير، ويتابع تنفيذها، وذلك في إطار السياسة العامة التي يضعها مجلس الإدارة، ويكون تنفيذ تلك السياسة من اختصاص رئيس التحرير ومعاونيه"، وهو ما يشير في النهاية إلى هيكلة إدارات التحرير في صورة تنظيمية تضمن تدفق سير العمل وتنفيذ المهام المطلوبة.

وتعكس خطوط السلطة بين هذه المستويات التنظيمية في إدارة العمل التحريري في مؤسسة صحفية ما الرغبة في السيطرة على أداء المحررين، وتوجيه هذا الأداء نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالصورة التي تتفق مع توجهات القيادات العليا، حيث يشير أحد الباحثين إلى أن ضغوط غرف الأخبار تشكل قيمَ ومعايير واتجاهات القائمين بالاتصال عند معالجتهم للموضوعات والأحداث الإخبارية بالإهمال أو التضخيم والإبراز، وتوجد العديد من الضغوط المهنية والإدارية التي يعاني منها الصحفيون، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات، فقد أوضحت دراسة الدكتور "سعيد السيد" أن القائمين بالاتصال يعانون من الضغوط الإدارية بدرجة تفوق الضغوط المهنية، وهو ما أكدت عليه مجموعة من الباحثين مثل **Breed**، **Murdock**، **Golding**.

وقد أشارت دراسة هشام عبد الغفار حول "**دور رئيس التحرير في توجيه السياسة التحريرية في الصحف القومية**" إلى هيمنة ثلاثة عوامل في صحيفتي الأهرام والأخبار هي: طبيعة النظام السياسي القائم، وطبيعة الخطاب الأيديولوجي الذي يتبناه النظام السياسي القائم، وطبيعة الظروف التي يعمل بها القائمون بالاتصال في الصحيفتين، وأكدت الدراسة أن رئيس تحرير صحيفة الأهرام يمارس دوره في توجيه السياسة التحريرية بشكل لا مركزي حيث يعتمد على إعطاء توجيهات عامة لمعاونيه، والإشراف العام على الصحيفة، ووضع اللمسات النهائية عليها قبل طبعها، في حين يؤكد رئيس تحرير الأخبار أنه ينبغي عليه أن يعلم كل صغيرة وكبيرة في جريدته، إلا أنه لا يتدخل طالما

تسير السياسة التحريرية وفقًا لتوجيهاته، وينطوي ذلك ضمنًا على شكل لا مركزي في توجيه السياسة التحريرية.

وتستخدم الإدارة الصحفية أيضًا مجموعة من الآليات للسيطرة على المحررين الجدد وإخضاعهم للسياسة التحريرية للمؤسسة، مثل: استخدام السلطة الرسمية، وتوقيع العقوبات، مع إمكانية تكليف محررين موثوق بهم في تغطية الموضوعات الخلافية، وتجنب بعض الموضوعات والقضايا وشطب أجزاء من بعض الموضوعات الأخرى أثناء عملية المراجعة، الالتزام والتقدير تجاه الرؤساء، الرغبة في الاستمرار في هذه المهنة، والرغبة في الترقي في العمل، قراءة الصحيفة، وحضور اجتماعات التحرير، وعدم وجود مجموعة ولاء بديلة يمكنها مساندة الانحراف عن خط المؤسسة الصحفية. فالجيل الجديد من المحررين في الصحف يتحولون للعمل وفقًا لمتطلبات المؤسسة وسياستها عوضًا عن أية معتقدات شخصية جاءوا بها إلى العمل، والمحصلة النهائية لهذه العمليات تتركز في المحافظة على نفس علاقات القوة وقيم وتقاليد العمل في المؤسسة الصحفية.

وتحرص الإدارة الصحفية على إخضاع المحررين الجدد لمبادئ وملامح السياسة التحريرية السائدة داخل غرف الأخبار لأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب أو الطريقة التي يقدم بها المضمون الصحفي وتكون في الغالب غير مكتوبة، بل مفهومة ضمنًا من جانب أفراد الجهاز التحريري، وتظهر في سلوكهم وممارستهم للعمل الصحفي، وتخضع لقدر من المرونة تختلف درجته من صحيفة لأخرى ومن فترة لأخرى داخل الصحيفة نفسها".

والسياسة التحريرية هي "مجموعة المبادئ والقواعد التي يلتزم بها الجهاز التحريري في نقله للأحداث والوقائع المختلفة وفي التعبير عن وجهات

النظر حول القضايا والمشكلات في المجتمع وطريقة عرض الأحداث على صفحات الجريدة، فهي تمثل إطارًا مرجعيًّا يحظى بالثبات النسبي، ويستدعي من قادة الجهاز التحريري وغيرهم من الصحفيين ما يشاءون من معايير تُحدد مدى صلاحية المادة للنشر ونوع المجالات التي يجب أن تحظى بالاهتمام وأولويات المعالجة والنشر الصحفي".

وتتعدد العوامل التي تتأثر بها السياسة التحريرية للصحف المصرية والتي تؤثر بالتالي على مضمون الرسالة الإعلامية الموجهة للجمهور، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

- طبيعة النظام السياسي ومناخ حرية الصحافة.
- مُلاك الصحف، وأنماط سيطرتهم عليها.
- أصحاب المصالح وجماعات الضغط الموجودة في المجتمع.
- طبيعة النظام الاقتصادي السائد، ومصادر تمويل الصحف.
- نمط الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية.
- كفاءة العنصر البشري بالصحيفة.

وهناك عدة معايير يمكن الاسترشاد بها في تحديد مدى قدرة الجهاز التحريري على النجاح في تحقيق أهدافه وذلك في إطار بيئته الداخلية (المؤسسة الصحفية) وبيئته الخارجية (صناعة الصحافة والسوق الصحفي)، وهي:

قدرة الجهاز التحريري على استخدام الموارد البشرية والمادية في إصدار الصحيفة، الكفاية الإنتاجية للجهاز التحريري، وتُقاس عادة بمعيار كمي مثل ارتفاع أرقام التوزيع، وزيادة المساحة الإعلانية، بما يحقق عائدًا مجزيًا وربحًا للمؤسسة الصحفية، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز التحريري، تكيف الجهاز التحريري مع المتغيرات المحيطة به داخليا وخارجيا، التطوير التنظيمي المستمر للجهاز التحريري، وكذلك

الهيكل التنظيمي بحيث يتمكن الجهاز التحريري من التكيف مع التحديات البيئية المختلفة.

التطورات التكنولوجية داخل غرف الأخبار الحديثة:

بدأ تدفق التطورات التكنولوجية في صناعة الصحافة مع تبني تقنية الطباعة الأوفست، وانتشار أجهزة الحاسوب في صالات التحرير، لكنها لم تكن منتشرة بسرعة حتى أوائل السبعينيات، ومن أمثلة التطورات التكنولوجية السريعة في الصحف ما تم إيضاحه في المقال الذي نشرته وكالة الأسوشيتد برس عام 1988، ففي خلال الفترة من عام 1974 إلى 1988 قدمت الوكالة خدمات متنوعة مثل استقبال الأخبار عبر الأقمار الصناعية والنظم الرقمية لإنتاج الصور والرسوم الجرافيكس، وقامت الوكالة باستبدال أجهزة استقبال الليزر Laser Photo Receivers الموجودة لدى بعض الصحف لتقوم تلك الصحف باستقبال الصورة التي تبثها الوكالة بأجهزة AP LEAF Picture Desk، وقد أتاحت الأجهزة الجديدة العمل بنظام Photo Stream أي فيضان الصور مما أدى إلى زيادة معدلات الصور المستقبلة من خلال الأقمار الصناعية، وأدى العمل بنظام Photo Stream إلى ضغط وقت إرسال صور الأسوشيتد برس، ومن المؤكد أن التطورات التكنولوجية التي أدت إلى النقل الرقمي للصور الصحفية Digital Transmission قد أسهمت في إحداث نقلة كبيرة في عالم استقبال ومعالجة الصورة الصحفية. والتغيرات التكنولوجية التي حدثت في جميع أنحاء صناعة الصحف مهمة جدًّا لأن التكنولوجيات الجديدة تجلب معها تغييرات جذرية قد تؤثر على حياة العاملين أيضًا Fink (1988).

وقد شهدت صناعة الصحافة الآن العديد من التطورات التكنولوجية، مثل: تزويد المؤسسات الصحفية بأنظمة الكاميرات الرقمية والتي سمحت للمصورين الفوتوغرافيين والمسئولين عن إعداد الصور الفوتوغرافية وإخراجها

وتحريرها بمعالجتها إلكترونيًّا أو رقميًّا على شاشة الحاسبات الإلكترونية تصغيرًا أو تكبيرًا أو تركيزًا على زوايا معينة، وذلك دون الحاجة إلى عمليات المعالجة الكيميائية التقليدية السابقة التي كانت تتم في المعمل أو Darkroom، ثم إرسال الصور مباشرة إلى حجرة الطبع. ونجد أن هناك العديد من المحررين المزودين بالحاسبات الإلكترونية المحمولة والذين يقوموا بإرسال موضوعاتهم وأخبارهم من موقع الحدث مباشرة إلى غرف الأخبار، بالإضافة إلى التطوير في أسلوب الطباعة من شاشة الحاسب الإلكتروني في الصحف إلى سطح آلات الطباعة مباشرة، وهو ما يعرف بالنظام الشامل للإنتاج الإلكتروني للصحيفة من التوضيب إلى الطباعة مما يلغي الحاجة إلى إنتاج الألواح الطباعية في ظل هذه التقنية From Computer Pagination to Printing (C.T.P).

وأثرت تلك التطورات المعلوماتية والاتصالية على صناعة الصحافة، وجعلتها صحافة إلكترونية **Electronic Journalism** تعتمد على الحاسبات الإلكترونية بشكل أساسي، ولم تعد صحافة مطبوعة فقط، فقد تزايدت في الآونة الأخيرة أهمية استخدام الإنترنت بالنسبة للصحف، فبرزت في القاموس الصحفي مصطلحات متعددة مثل: "الصحافة الإلكترونية"، "الجماعات الإخبارية"، "القوائم البريدية"، "الصحفي الرقمي" وغيرها، كما بدأت أجهزة الكمبيوتر المزودة بشبكة الإنترنت تتزايد بشكل مكثف داخل غرف الأخبار لاستخدامها في التحرير وجمع المعلومات والتغطية الصحفية والاتصالات الصحفية والجمع الإلكتروني، وبالتالي أتاحت تكنولوجيا الإنترنت للصحفيين مجموعة من الإمكانيات مثل : الاتصال بمقر الصحيفة من موقع الحدث وبشبكات قواعد البيانات والمعلومات مما أدى إلى إضافة ضغط مهني كبير على الصحفيين، حيث أصبح عليهم اكتساب مهارات البحث المتطور عن المعلومات والتعامل مع الكاميرات الرقمية وبرامج الإنترنت والكمبيوتر،

والاستفادة بشكل عام من تكنولوجيا الإنترنت كوسيط للاتصال بالمصادر الصحفية وبمقر الصحيفة.

وتعتبر صحيفة **The Orem Daily Journal** أول صحيفة تتوقف عن إصدار طبعتها الورقية من أجل إنشاء موقع إلكتروني وذلك في عام 1999، فقد صرح ناشر الصحيفة **Levor Oldham** لوكالة أنباء الأسوشيتد برس عام 1999 بأنه ينبغي التوجه نحو إصدار الصحف الإلكترونية لأنها أصبحت المستقبل في ظل التطور المذهل في شبكة الإنترنت والإمكانيات التي توفرها.

وتتميز بيئة العمل في الصحافة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص، مثل:

"**تعدد الوسائط**" وهي من أدوات ممارسة الصحافة الإلكترونية، وتعتمد في الأساس على التعامل مع المحتوى المخزن رقميا بغض النظر عن إذا كان صوتًا أو صورة أو نصًّا، "**الحدود المفتوحة**" حيث لا توجد قيود تتعلق بالمساحة المكتوبة أو بحجم المقال، فتكنولوجيا النص الفائق والروابط النشطة تسمح بتكوين نسيج متنوع ذي تفريعات لا نهائية، "**التمكين**" أي تقبل الصحافة الإلكترونية لفكرة تمكين الجمهور من بسط نفوذه على المادة المقدمة وعمليات الاتصال ككل ، "**الفورية**" وتعني إمكانية نقل الأخبار فور وقوعها وخدمة التحديث الفوري للمعلومات تبعًا لتطور الأحداث ، "**التفاعلية** " ويقصد بها قدرة الصحف الإلكترونية الفورية على إتاحة الفرصة لمشاركة الجمهور في إنتاج الرسائل والمضامين الإعلامية ، "**التفتيت، واللاجماهيرية**" ويقصد بها تقديم منتج إعلامي يمكنه التكيف مع الاهتمامات الفردية لكل قارئ، وهو ما يعني إمكانية تعديل الصحيفة لتلبي

حاجات القارئ ،"**القدرة على الربط بين العناصر المتعددة داخل هيكل المعلومات**".

ولاشك أن هذه السمات الخاصة بالصحف الإلكترونية تفرض على الصحفيين امتلاك مجموعة من المهارات تأتي في مقدمتها: "القدرة على التعامل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وإجادة توظيف تطبيقاتها المتطورة في العمل الصحفي"، "امتلاك مهارة أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت وبنفس الكفاءة كامتلاك مهارات الكتابة والتصوير والتصميم الفني والترجمة مع القدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها وتوظيفها في الوقت المناسب".

كما أثرت التكنولوجيا الجديدة على الاندماج بين وسائل الإعلام في القرن الحادي والعشرين مما يخلق بيئة متعددة الوسائط الإعلامية، والتي تركز أكثر من أي وقت مضى على الصحفيين متعددي المهارات، حيث أشارت دراسة Sue Wallace حول "توظيف استخدام صحافة الفيديو في غرف الأخبار التليفزيونية" (2009) إلى أن أحد مظاهر التطورات التكنولوجية المتلاحقة هي انتشار "**صحافة الفيديو**" في الكثير من المواقع الإلكترونية والتي تعتبر لغة القرن الحادي والعشرين، وذلك وفقًا لما ذكره مركز الصحافة الأوربية عام 2008، حيث يقوم الصحفي الذي يجمع الأخبار بمهام كل من المصور الصحفي والمندوب في نفس الوقت، فقد مكنت التكنولوجيا الجديدة من سهولة حمل الكاميرات الديجتال صغيرة الحجم في أي مكان وتركز صحافة الفيديو على مفهوم "المهارات المتعددة"، حيث يقوم الصحفيون بتزويد قصصهم الخبرية بمقاطع الفيديو ليتم بثها على المواقع الإلكترونية.

وقد أفرزت هذه التطورات ظواهر متناقضة في عالم الصحافة سواء ما بين صحف دول معينة، أو داخل الصحيفة الواحدة، فبينما يقوم بعض الصحفيين الآن بجمع الأخبار وكتابتها وتحريرها باستخدام هذه التقنيات الحديثة – وهو ما

ينعكس أثره على مضمون الصحيفة – فثمة صحفيون آخرون لم يستخدموا هذه التقنيات أو مازالوا يستخدمونها لأداء مهام تقليدية ويتبعــون نفــس الوســائل التقليدية في جمع المادة وحفظها واسترجاعها. فظهر فــي الســاحة الصــحفية فريقان: فريق يسمى TechnoJournalists يجمعون بين مهــارات التغطيــة الصحفية وأدوات التعامل مع المعلومات الجديدة وتكنيكات إدارة المعلومــات، وفريق آخر يسمى Traditionjournalists يستخدمون الوسائل التقليدية فــي أداء العمل الصحفي في بيئة تقوم على التكنولوجيا.

ونستنتج من ذلك أن الإعلام الإلكتروني قد أثر في صناعة الصــحافة بشكل عام وأصبح هناك تكامل بين الأداتين، حيث تهتم الصحف الإلكترونيــة بالأخبار العاجلة والجانب الخبري وتهتم الصحف المطبوعة بالعمق في التغطية وتتناول ما وراء الخبر، وهناك نماذج جيدة في الصحف العربية الذين أنشــئوا غرف أخبار موحدة "**One Newsroom**" والتي تتولى إدارة العملية الصحفية في الوسائط المتلفزة والمطبوعة والإلكترونية. ويستخدم القائم بالاتصــال فــي الإعلام الإلكتروني ثلاث منصات، هي: " **فيس بوك ويوتيوب وتــويتر**" فــي نشر ومشاركة وبث المواد الإعلامية المختلفة، وتفيد هذه المواقع فــي إنتــاج وتوصيل الرسالة إلى عدد من المتلقين المختارين سواء كانوا جمهورًا عاما أو مجموعة من الأصدقاء.

وتتعدد استخدامات القائم بالاتصال لموقع "**يوتيوب**"، فقد يتخذه وعــاءً للمحتوى المرئي أو لتوظيف مادة منشورة على اليوتيوب في الربط بينها وبين مادة خبرية أو فنية أو لاسترجاع مادة تليفزيونية، أما "**تويتر**" فيتم استخدامه في بث الأخبار العاجلة، ومتابعة البث الإخباري المكثف والمنشور حصريًا علــى الموقع الإلكتروني التابع للصحيفة، ويفيد موقع تويتر الصحفي في التعرف على أحدث الأخبار في بلد معين من خلال محرك البحث على تويتر، كما يســتخدم

الصحفيون "**فيس بوك**" في إثارة الموضوعات الجدلية وأخذ آراء الناس من خلال تعليقاتهم وتجميعها في موضوع صحفي ونشره بدلاً من الوسائل التقليدية ، ويعتبر فيس بوك أكثر جدوى في الموضوعات ذات البعد القطري والعربي والدولي التي قد يستحيل فيها العمل الميداني، ويقوم كثير من الصحفيين بمتابعة الأحداث التي يتم الإعلان عنها على فيس بوك، من أجل كتابة الموضوعات التي يعتمد فيها على تجميع تعليقات وآراء الناس في موضوعات محددة.

- **تأثير التطورات التكنولوجية في إعادة تصميم وهيكلة غرف الأخبار:**

أدركت الأقسام التحريرية في السنوات الأخيرة أهمية الوسائط الرقمية بجانب اهتمامها بعملها الروتيني اليومي لإنتاج الأخبار في الصحف الورقية، وتقوم الصحف المشهورة في السوق الصحفي بتوظيف استخدام صحافة الفيديو في قصصها الصحفية والتي يتم وضعها على المواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى خدمات الرسائل الإخبارية القصيرة التي يستقبلها المشتركون على هواتفهم المحمولة والخدمات التفاعلية المتنوعة مثل المدونات ومنتديات النقاش، وكان لهذه التغيرات والمنتجات والخدمات المتنوعة تأثير ملحوظ على تدفق العمل الإخباري والأدوار والهياكل التنظيمية في الأقسام التحريرية المختلفة، وبالنظر إلى الجوانب التنظيمية التي تم تنفيذها في الأقسام التحريرية داخل غرف الأخبار فنجد أن هناك ثلاثة هياكل تنظيمية رئيسية قام الناشرون المتطورون بتطبيقها لإعادة هيكلة وتنظيم غرف الأخبار في الأقسام التحريرية، وهي: "**غرف أخبار لوسائل إعلامية متعددة Multiple-Media newsroom**"، و"**غرف أخبار لوسائل إعلامية متقاطعة Cross-Media newsroom**"، و"**غرف الأخبار المتكاملة Integrated newsroom**".

وقد طرأت العديد من التغييرات داخـــل غـــرف الأخبـــار بالصـــحف الأمريكية وحول العالم وذلك فيما يتعلق بطريقة أداء الصحفيين لأعمالهم، فمثلاً قامت غرف الأخبار بإعادة هيكلة عملياتها بواسطة قيام الصحفيين بأداء أعمال كل من الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني، حيث قامت صحيفة "نيويـــورك تايمز" عام 2006 بنقل جميع أفراد الطاقم التحريري لها في مكان واحد والذين قاموا بجميع المهام المطلوبة منهم، وفي عام 2007 قامت صحيفة **Atlanta Journal-Constitution** بتخفيض حجم عملياتها بنسبة 10%، وقد شملت التغييرات: تقليل حجم المرتجعات في المقاطعات النائية، وتحديد خمسة أقســام فقط للديسك والذي يتضمن ديسك الأخبار والاقتصاد وإدارة الأعمال وديســك الموقع الإلكتروني وديسك للصحيفة المطبوعة. وقد اندمج كـــل مـــن الموقـــع الإلكتروني لـــbbc News مع برامج الأخبار التليفزيونية ونشـــرات الأخبـــار الإذاعية في عام 2007 في الموقع الإلكتروني لخفـــض التكـــاليف، و قامـــت صحيفة "وول ستريت جورنال" في يناير 2007 بإعادة تصميم كل من أخبـــار الصحيفة المطبوعة والموقع الإلكتروني، فأصبح حجم الصحيفة المطبوعة أقل عما كانت عليه في السابق مع إضافة المزيد من الألوان في الصحيفة.

وأشارت العديد من الدراسات إلى تأثير **الهياكل التنظيمية السائدة** داخل غرف الأخبار على الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بها، حيث أوضح Goltz (1988) أنه إذا استخدمت أجهزة الكمبيوتر في غرف الأخبار لزيادة الســيطرة على المندوبين والصحفيين فيشعرون بعدم الرضا الوظيفي، وقد وجد " **John Stones**" أن الرضا الوظيفي للعاملين يرتبط بمدى استقلاليتهم لإنجاز مهامهم، وردود الأفعال التي يتلقونها من رؤسائهم، حجم المؤسسة التي يعملـــون فيهـــا والمهام التي يؤدونها، كما أشار إلى أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي واستقلالية المحررين لأن الصحفيين يتم تدريبهم في غرف الأخبـــار ليكونـــوا

مفكرين ومستقلين، وبالرغم من إمكانية زيادة المركزية فهنـــاك " **قـــدر مـــن اللامركزية** " عن طريق استخدام الكمبيوتر في زيادة الاتصالات عن بعد، والتي يمكن تطبيقها في الوظائف التي يؤديها المحررون، وعلى سبيل المثال يســـافر المندوبون في أقسام الرياضة مع الفرق الرياضية ثم يرسلون موضوعاتهم إلى زملائهم في غرف الأخبار فيقومون بحفظها على أجهزة الكمبيوتر المركزية ثم يسلمونها إلى رؤسائهم بالإضافة إلى الوظائف الأخرى التي يؤديها المحررون الذين يقوموا بالتغطيات الصحفية، وتتطلب مهام عملهم إرسال الموضوعات من المكاتب الإقليمية التابعة للصحف في المناطق الحضرية الكبرى حيث تســـتقبل الصحف كما هائلا من المعلومات المتنوعة من خلال أجهزة الكمبيـــوتر مـــن المكاتب الإقليمية الموجودة خارج غرف الأخبار، ويعتقد هؤلاء الصحفيون أن لديهم قدر كبير من الاستقلالية في العمل الصحفي.

كما كشفت دراسة David M.Ryfe حول "تأثير التحولات في الهياكل التنظيمية والإدارية لعملية جمع الأخبار علـــى عمـــل المنـــدوبين الصـــحفيين والمحررين في غرفة أخبار صحيفة ديلي تـــايمز اليوميـــة (2009) " عـــن التغييرات التي طرأت على عمل المحررين والمندوبين الصحفيين الذين يقومون بتغطية أخبار أماكن معينة (Beat reporters) في غرفـــة أخبـــار صـــحيفة أمريكية متوسطة الحجم "The Daily Times "، فهناك العديد من الصعوبات التي واجهت المندوبين الصحفيين عندما نفذوا التوجيهات الجديدة لتوماس رئيس التحرير التنفيذي والذي طلب منهم تغيير الطريقة التي يجمعون بهـــا الأخبـــار وذلك في شهر يناير 2005، فقد أعربت "Sandy Hickel" – المراسلة التـــي تغطي أخبار وزارة المواصلات – في 5 مارس 2005 عن حيرتهـــا الشـــديدة حول كيفية كتابة قصص إخبارية من مصدرها بدون حضور اجتماعات وزارة النقل، كما ذكر "Liam Nelson" مراسل وزارة الصحة أنـــه لا يوجـــد لديـــه

الوقت الكافي للتفاعل مع مصادره الصحفية وبالتالي بدأ يبحث عن أفكار صحفية جديدة من خلال موقع "إتحاد المندوبين والمحررين الاستقصائيين (Http://www.ire.org)" لأنه يحتوي على أفكار متنوعة، أي أن المراسل الصحفي يُقلل من تفاعلاته مع المصادر ومع المراسلين الآخرين أيضًا.

- **غرف الأخبار المتطورة:**

أشار "كريس أوبرين" المستشار لدى مجموعة Innovation الدولية للاستشارات الإعلامية (الولايات المتحدة الأمريكية)، و"خوان سينور" مدير لدى Innovation (المملكة المتحدة) في مقالهما المنشور في التقرير الدولي للإبداع في الصحف الصادر عامي 2009 و2010 إلى أهمية التركيز على عملية "الإبداع" في المؤسسات الصحفية، حيث يجب أن تظل في قلب دورة إنتاج الأخبار، مع تخصيص مساحة لاختبار المفاهيم والمنتجات الجديدة، وإيجاد سبل أكثر تطورًا لتقديم القصص الصحفية على مختلف الوسائط والمنابر الإعلامية، والاهتمام بالدور الكبير الذي يلعبه الجمهور المستهلك للخدمات الإعلامية، ويتم تقسيمهم إلى أربع فئات، هي: "**المستهلكون السلبيون الذين يتلقون الأخبار والمعلومات فحسب**"، "**المعلقون الذين يرسلون تعليقاتهم على القصص الصحفية أو يكتبون موضوعات تعبر عن آرائهم أو يتفاعلون بأي طريقة من الطرق**"، "**المشاركون في الترويج الذين ينضمون إلى موقع على الإنترنت، فينشرون المحتوى الصحفي أو يتواصلون مع قراء آخرين**"، "**المبدعون الذين يشاركون بفاعلية في إنتاج مستوى أعلى من المواد الصحفية مثل الصور ومقاطع الفيديو والمدونات**".

ويجب أن يظل الإبداع عملية مستمرة لأننا أصبحنا في عصر يتميز بالإيقاع السريع والتغير المستمر خاصة في المؤسسات الإخبارية والإعلامية، والتي قد تستهلك كل طاقاتها في مجريات العمل اليومي فقط ولا تواكب

التطورات المتلاحقة التي يشهدها العصر مما يعرضها لمشاكل عديدة في المستقبل، ويمكنها التغلب على ذلك من خلال إنشاء "**ديسك إبداع**" مخصص لهذه المهمة، لأنه أحد الطرق الفعالة للحفاظ على تواجد دائم لروح الابتكار داخل صالات التحرير. ويعتبر هذا الديسك بمثابة "**حاضنة للأفكار**" ، ولكن يتطلب ذلك الأمر إعادة تصميم لصالات التحرير، ومن هنا يتضح أهمية الدور الذي تلعبه **صالات التحرير المندمجة والمتعددة الوسائط** والتي تتوافر فيها أساليب حديثة عبر مختلف الوسائط والمنابر الإعلامية.

العناصر الأساسية التي يجب توافرها في صالات التحرير "محركات المعلومات":

في البداية يجب دراسة وتحديد واستيعاب دورة إنتاج الأخبار بالنسبة لجمهور الصحف، ثم تصميم صالات تحرير قادرة على إنتاج محتوى متعدد الوسائط بحيث يناسب هذا الجمهور ويلبي احتياجاته طوال اليوم عبر المنتج الورقي وشبكة الإنترنت وعلى الهواء عبر أجهزة الموبيل، وهذا يعني أن صالات التحرير يجب أن تصبح "**محركات المعلومات Information engines**" حيث تأتي القصة الصحفية في المقام الأول والوسيط الإعلامي في المقام الثاني، فيصبح لدينا غرفة أخبار مفتوحة والتي تعتمد على الإبداع والتكامل والتواصل بين العاملين بها للحصول على محتوى أفضل .

وتتمثل العناصر الأساسية التي يجب توافرها في صالات التحرير،فيما يلي:

1- **التكامل التام بين الأوفلاين والأونلاين:** الأخبار أولاً، واختيار الوسيط ثانيًا، ثم نقوم بكتابة القصة الصحفية، وذلك في الوسيط المناسب والأسرع.

2- **المواعيد النهائية لتسليم الموضوعات:** نقوم بتوصيل المحتـــوى إلـــى الجمهور عندما يحتاجون المعلومة وعبر الوسيط الذي يفضلونه.

3- **يجب أن تكون أجهزة الكمبيوتر مزدوجة الشاشات:** يجلـــس محـــررو الديسك بالأقسام المختلفة أمام أجهزة الكمبيوتر المزدوجـــة الشاشـــات، حيث تكون شاشة للمدخلات وأخرى للمخرجات.

4- **أعضاء الديسك المركزي Super Desk:** يجلـــس أعضـــاء الديســـك المركزي في منتصف صالات التحرير ولا يختبئون داخل مكاتبهم، فهم جالسون أمام الجميع ولا تخفيهم أبواب، حتى يتم الوصول إليهم في أي لحظة ويتحملون مسئولية كل خطوة.

5- **ديسك الرادار:** يقوم أعضاء هذا الديسك بمراقبة العالم عبر التكنولوجيا حتى يمكنهم الوصول إلى إجابات لأسئلة متنوعة مثل "لماذا؟"، "مـــاذا بعد؟"، بدلاً من الأسئلة المعتادة وهى: "من؟، أين؟، كم؟".

6- **ديسك المجتمع:** يقوم فريق ديسك المجتمع بجعـــل الصـــحيفة متاحـــة للمجتمع الذي تستهدفه عن طريق مراقبة وإدارة ودمج تعليقات الجمهور والصور والفيديو والنصائح والآراء في كل صفحة وقسم من الصـــحيفة الورقية ونسختها الرقمية، وينقسم إلى ثلاثة أقسام تمثل الأدوار المختلفة التي يلعبها المجتمع: المستهلكون، المبدعون والمشاركون في الترويج.

7- **ديسك التكليفات:** تتمثل مهمة محرر ديسك التكليفات في تخطيط وتحديد المصادر بأفضل طريقة وأكثرها كفاءة لإدارة صالة التحريـــر القائمـــة على "محرك المعلومات"، ويعتمد رئيس الديسك المركزي على ديســـك التكليفات ليعرف في أي لحظة مكان المحررين والمصورين والمراسلين من أجل تنسيق جدول أعمالهم.

8- **ديسك الجرافيك:** يجب أن يكون محرر ديسك الإنفوجرافيك (رسوم الجرافيك المعلوماتية) والصور قريب من رئيس الديسك المركزي، لإنتاج السرد القصصي البصري وذلك تحت شعار (دع الناس ترى بنفسها بدلاً من أن تحكي لها).

9- **الجدران الرقمية:** تتيح الجدران الرقمية رؤية الموقع الإلكتروني ومواقع أفراد المجتمع المختلفة، ويتم تحديثها مباشرة عن طريق محرر الشبكة (Web Master) حتى يتسنى لكل شخص أن يرى ويشعر بطاقة عملية إنتاج الملتيميديا التي تستمر24 ساعة يوميا وسبعة أيام أسبوعيا، كما يجب أن تعرض هذه الجدران المواد المرسلة على "تويتر" و"ويكيبيديا". وباستخدام تطبيقات "Adobi" يمكن لصالات التحرير أن تعرض بصريا المواد التي يرسلها أفراد المجتمع على تويتر. والهدف هو إيجاد ممثل بصري للمحادثات التي تدور في المجتمع، كما تعتبر وسيلة فعالة لمراقبة الأخبار التي تعرض على مواقع الويب الأخرى أو التي تبث على قنوات الوسيلة الإعلامية.

10- **ديسك الترويج:** يعتبر ديسك الترويج عنصرًا أساسيا في التواصل مع جمهور الأخبار، وتتمثل مهمة أعضاء فريق ديسك الترويج في تصنيف المحتوى الخبري ونشره على نطاق واسع على كافة المنابر الرقمية مثل المدونات وقنوات الفيديو العامة ومحركات البحث، حيث إنه ينبغي أن نذهب إلى الجمهور بدلاً من انتظار الجمهور كي يأتي إلينا.

11- **ديسك الإبداع:** يجب أن يكون داخل صالة التحرير وأن يعمل فيه مبرمجون وصحفيون ورسامون للصور التوضيحية ومديرو مشروعات، وتتمثل مهمتهم في تقديم منتجات إخبارية على كافة المنابر والوسائط الإعلامية داخل صالة التحرير.

12- **قاعة مؤتمرات وعروض عامة:** يجب أن تكون صـــالات التحريـــر عبارة عن مساحات مفتوحة على الداخل والخارج، وأن يلحق بها قاعة عرض عامة يتم فيها بصورة يومية تنظيم مؤتمرات للعـــاملين بهـــا أو مؤتمرات مفتوحة للجمهور وتنظيم اجتماعات لمناقشة أحـــوال المدينـــة وعروض تقديمية وعقد مؤتمرات صحفية ومعارض.

13- **التحرير الإلكتروني:** تختفي الحاجة إلى أدراج المكاتـــب لأن المـــادة الصحفية تأتي من فريق العمل إلى أجهزة المحررين.

14- **استوديوهات راديو وتلفاز مُصغرة ومُتكاملة:** المنتجات الإخباريـــة تخرج كلها من السوبر ديسك الذي يصدر الأوامر ويتحكم فـــي تـــدفق العمل الخاص بالأخبار.

15- **ديسك الاتصال الساخن:** مكنت أجهزة الكمبيوتر المحمولـــة وأجهـــزة الكمبيوتر الموجودة في المنازل وإنترنـــت الموبيـــل كُتـــاب الأعمـــدة والمراسلون ومحررو العدد الأسبوعي من الدخول عن بعد إلى النظـــام التحريري في صالة التحرير وذلك بدون الحاجة إلى مقعد دائم في صالة التحرير. ويجب علـــى صـــالات التحريـــر أن تواكـــب التطـــورات التكنولوجية المتلاحقة لكي تظل دائمًا في المقدمة وعليها أن تدرك حقيقة أنه عندما تتغير المنابر الإعلامية واســـتراتيجيات عـــرض القصـــص الصحفية فتتغير عادات الاستهلاك لدى الجمهور.

الاندماج الإعلامي بين غرف الأخبار:

يعتقد **FINBERG 2002** أن الاندماج يتضمن المزج بـــين ثقافـــات غرف الأخبار، والصراعات الثقافية الناجمة عن ذلك يمكن حلها عـــن طريـــق تحديد أدوار هؤلاء الأفراد الذين يتكيفون مع الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات الجديدة بسهولة وإشراكهم في مشروعات جديدة. كما وجـــد **SINGER** أنـــه

بالرغم من أن كثيرا من الصحفيين لم يتحمسوا للاندماج الإعلامي لكن معظمهم رأى أن هناك العديد من المميزات مثل: "القدرة على العمل في أكثر من وسيلة"، "القدرة على صقل مهاراتهم"، وأكثر من 60 مدينة بالولايات المتحدة الأمريكية لديها بالفعل مؤسستان صحفيتان على الأقل تعملان معًا سواء كان الاندماج كليا أو جزئيا، ويقول **KILLEBREW** أن هذه الشركات ينظر إليها على أنها مرغوبة وذات قيمة، وإذا كان لديها استعداد لعمل هذه الشراكات فيجب عليها أن تقدم مكافآت مجزية، وبالتالي فسينظر الصحفيون للاندماج على أنه يزيد الموارد ويوفر خدمة أفضل للمستهلكين مع إمكانية نشر القصص الإخبارية في وسائط متعددة، للوصول إلى جميع فئات الجمهور.

وقد عرف WIRTH (2005) "**الاندماج الإعلامي داخل غرف الأخبار**" بأنه: عملية اندماج وسيلتين إعلاميتين أو أكثر داخل المؤسسة الإعلامية، ويعمل داخل هذه الغرف كل من أعضاء الجهاز التحريري بالصحيفة المطبوعة والموقع الإلكتروني، ويتعاونون كذلك مع العاملين بالمحطة التليفزيونية الذين يقومون بإنتاج تقارير الفيديو وبرامج تليفزيونية مميزة لضمان تدفق المحتوى الإعلامي وإنتاج الأخبار التي تناسب كل وسيط إعلامي تمتلكه المؤسسة الإعلامية.

وقد اقترح كل من **DAILY,DEMO & SPILLMAN** (2003) نموذجا توضيحيا عبارة عن سلسلة متصلة من حلقات الاندماج لتحديد المستويات المختلفة للتعاون بين الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، والمستويات هي: **الترويج المشترك، الاقتباس، التعاون/ المنافسة، تبادل المحتوى، الاندماج الكامل**، وحتى الآن فالشركات لا تمارس الاندماج الكامل، ولكن من المتوقع أن تتحرك المؤسسات الصحفية نحو الاندماج الكامل، وبالتالي يجب على المديرين أن يحددوا كيفية تحفيز الصحفيين بشكل فعال وتحقيق

التغيير وفهم العوامل المؤثرة على تحقيق الاندماج طبقًا لما قاله KETTERER, SMETHERS, BRESSERS (2005)، وإذا أرادت شركات وسائل الاتصال زيادة جمهورها وتوفير تغطية متعمقة للأخبار المحلية عبر الاندماج فإن ثقافة غرف الأخبار وأنواع الاتصالات الداخلية يجب أن تتغير، وقد اقترحت الجمعية العالمية للصحف تطبيق أسلوب الإدارة المركزية التي تعتمد على التسلسل الهرمي من أعلى إلى أسفل لأنها ستكون البداية القوية للوسائل الإعلامية المتعددة التي تريد إعادة تطبيق عملية إعادة التنظيم لتحقيق الاندماج.

(8) قواعد لعملية الدمج الناجحة:

1. يجب تطبيق الإدارة الجماعية داخل غرفة الأخبار أثناء تطبيق عملية "الدمج"، ويجب أن تعمل جميع الأقسام داخل الصحيفة جنبًا إلى جنب حيث يتم إشراك جميع العاملين بالأقسام التحريرية وأقسام المبيعات والتسويق في وضع الخطط والاستراتيجيات التي ستطبقها المؤسسة الصحفية.
2. اختيار نموذج للدمج والاتفاق عليه بين جميع العاملين، وفي النهاية سوف تتغير المسميات الوظيفية والأدوار والمسئوليات والرواتب والعلاوات.
3. يجب إعداد دليل إرشادي مفصل لغرفة الأخبار، والذي يتضمن آلية سير العمل في جميع الأقسام، وجدول محدد لمواعيد انعقاد الاجتماعات التحريرية، ومواعيد تسليم الموضوعات الصحفية من المحررين.

4. بعد الاتفاق على نظام العمل داخل الصحيفة يبدأ التفكير في التصـــميم الهندسي لغرفة الأخبار، وفي هذا الإطار يقوم المهندســـون بتصـــميم غرفة الأخبار بحيث تتناسب مع آليات سير العمل الجديدة.
5. أن تهتم القيادات الصحفية بعملية التدريب الجيد للصحفيين ليتكيفوا مع البيئة الإعلامية الجديدة، حيث يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة قبل وأثناء وبعد عملية التحول إلى غرفة أخبار مدمجة بالكامل.
6. يجب أن تعكس غرفة الأخبار شخصية مطبوعتك الصحفية، واحـــذر من تقليد الآخرين.
7. حاول التغلب على معارضة المحـــررين للتغييـــرات الجديـــدة التـــي ستشهدها غرفة الأخبار، حيث يجب على المسئولين أن يبذلوا جهـــدًا في استيعاب المحررين وأن يتحدثوا معهم باستمرار وإقنـــاعهم بـــأن يكونوا أكثر جرأة للعمل في البيئة الرقمية الجديدة.
8. تتطلب عملية الدمج تشجيع ودعم متواصل من المسئولين التنفيـــذيين (الإدارة العليا)، بالإضافة إلى التواصل الفعال داخل غرفة الأخبـــار.

ومن أهم الصحف التي قامت بتصميم غرفة أخبار عملاقة للوســـائط المتعددة "CADENA CAPRILES" والتي تعتبر إحدى شـــركات الصحافة الرائدة في فنزويلا، ويعمل داخل غرفـــة الأخبـــار (318) صحفيًّا، يكتبون موضوعاتهم ويحررون ويصممون من أجل إصدار: (3) صحف يومية، وصحيفة تصـــدر يـــوم الأحـــد، و(5) مواقـــع إلكترونية، وتوفر إصدارات من الصحف الأربع على أجهزة الآي پاد، وإعداد نشرات إخبارية يومية على أربع محطات إذاعية، وبرنامجين إخباريين تليفزيونيين، والعديد من تطبيقات الهاتف المحمول، ونشرتين إلكترونيتين، وخدمة رسائل قصيرة واحدة SMS.

ويقــول "خــوان ســنيور" عضــو مجلــس إدارة " CADENA CAPRILES": إن العمل في ظل بيئة الوســائط المتعــددة الجديــدة جعلــت الصحفيين والمديرين يحتلون موقع الصدارة عن طريق توليــد الموضــوعات والقصص الخبرية عبر كافة المنابر الإعلامية وهي الصحف وشبكة الإنترنــت والأجهزة اللوحية والهواتف المحمولة، والمنهج الذي يطبقونه في العمــل هــو جلب القصة الخبرية المناسبة في المقام الأول، ثم اختيــار المنبــر الإعلامــي الملائم لنشرها فيه في المرتبة الثانية، وفي أثناء هذه العملية يتم خدمة الجمهور على مدار اليوم وبسرعات مختلفة.

ويوضح الشكل التالي نموذجًا لغرفة أخبار مندمجة:



{}{}{} {}{}{}

الفصل الثاني
الأداء المهني لغرف الأخبار
والعوامل المؤثرة فيه

يناقش هذا الفصل مجموعة من القضايا والموضوعات المهمة التي سوف يتم تناولها من خلال المحاور التالية:

"مفهوم الأداء المهني". ثم "مقاييس الأداء المهني لغرف الأخبار وتطورها".

ثم "سمات وخصائص العنصر البشري من العاملين في غرف الأخبار ومهاراتها ومتطلباتها ". و"معايير تقييم الأداء الصحفي داخل غرف الأخبار". والمحور الخاص بـ"تأثير الجوانب الإدارية والتنظيمية لغرف الأخبار على الأداء المهني". و"المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة".

شهدت الصحف المصرية تحولاً كميًّا ونوعيًّا وفي أداء غرف الأخبار بها خاصة مع صدور الكثير من الصحف الخاصة والحزبية بتوجهات مهنية مختلفة، واستطاعت أن تنافس الصحف القومية القائمة وأن تؤثر بشكل أو بآخر في سياساتها التحريرية، وبالرغم من ذلك فإن الصحافة المصرية تواجه العديد من الضغوط الإدارية والمهنية التي تؤثر على سياساتها التحريرية ومسئولياتها تجاه القراء وقضايا المجتمع، كما أن أساليب إنشاء الهياكل الإدارية والتنظيمية المسئولة عن إدارة العمل الصحفي في المؤسسات القومية وعدم إتاحة الفرصة أمام الأجيال الجديدة في تحمل المسئولية والإدارة وفي المشاركة في صنع القرارات الإدارية والتحريرية كان من أهم العوامل التي ساهمت في تراجع الأوضاع المهنية والإدارية والاقتصادية لهذه المؤسسات، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بتعظيم الإيرادات من المصادر المختلفة، كما أن أساليب تنظيم العمل بالجهاز التحريري التي يطبقها القيادات الصحفية يغلب عليها الطابع التقليدي الذي يتراوح بين توظيف نمطي الإدارة المركزية المستندة على التنظيم الهيراركي، ونمط التنظيم الوظيفي المستند على التخصص وتقسيم العمل ،دون أية جهود للاستفادة من التطورات الحديثة في مجال الفكر الإداري والتنظيمي وهو الأمر الذي أدى إلى تراجع الفكر الإداري والتنظيمي في معظم المؤسسات الصحفية المصرية مقارنة بمثيلاتها الغربية ،مما أدى إلى انصراف نسبة لا يستهان بها من القراء عن الصحف لأنها لا تعبر عن رغباتهم واحتياجاتهم.

كما يشير واقع الممارسة العملية إلى أن ثمة إشكاليات وضغوط مازالت تواجه الأداء المهني للصحافة المصرية، ويعود ذلك إلى الإحساس بفقدان المعايير العادلة والتي أصبحت ظاهرة ملموسة بسبب التغيرات الاجتماعية السريعة التي طرأت على بناء المجتمعات فحررتها من أصولها التقليدية بدرجة لم يسبق لها مثيل، فتراجعت الأخلاق والقيم (المعايير) دون أن ينشأ نسقٌ

معياريٌّ آخر يمكنه ملءٌ الفراغ الكبير في ضمائر وأخلاقيات الناس، فأصبح المجتمع غير قادر على إعادة تكييف الناس مع الحياة الجديدة بنفس السرعة التي تغيرت بها.

وبالتالي يجب على القائمين بالاتصال بالمؤسسات الصحفية الالتزام بأخلاقيات العمل الصحفي والمعايير المهنية الحاكمة للأداء الصحفي داخل غرف الأخبار في الوسائل الإعلامية المختلفة التي يعملون بها، لأن التناول الإعلامي يجب أن يكون مبنيًا على أسس وقواعد مهنية لا على الأسلوب الفوضوي الذي يستخدمه الكثيرون في تغطياتهم الصحفية المعتمدة على ممارسات الكذب والتضليل والتشهير والإساءات الشخصية والألفاظ المشينة، كما يجب أن تكون المبادئ الأخلاقية لمهنة الصحافة نابعة من الإعلاميين أنفسهم حتى يستطيعوا الالتزام بها لأنها تعبر عن ضمائرهم المهنية. وفي هذا الفصل سوف نتناول مجموعة من القضايا والموضوعات المهمة ونستعرضها من خلال المحاور التالية:

- **المحور الأول:** "**مفهوم الأداء المهني**".
- **المحور الثاني:** "**مقاييس الأداء المهني لغرف الأخبار وتطورها**".
- **المحور الثالث:** "**سمات وخصاص العنصر البشري من العاملين في غرف الأخبار ومهاراتها ومتطلباتها**".
- **المحور الرابع:** "**تأثير الجوانب الإدارية والتنظيمية لغرف الأخبار على الأداء المهني**".
- **المحور الخامس:** "**المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية المدروسة**". وفيما يلي نستعرض كل محور منها تفصيليًا:

المحور الأول: مفهـوم الأداء المهنـي: The professional performance

تطورت الإجراءات المنظمة لغرف الأخبار في الصحف الأمريكية لإدارة تدفق هذا الكم الهائل من المعلومات التي يجلبها المندوبون الصحفيون والمراسلون من مصادرهم والمؤسسات التي يقومون بتغطية أخبارها لنشرها، وتحاول غرف الأخبار تطبيق المنهج العلمي في الصحافة من خلال اتباع النصائح العشر التي تضمنها كتاب "**The elements of Journalism**" لـ Kovach&Rosentiel (2007)، حيث يجب على الصحفيين اتباع هذه الإرشادات للقيام بواجبهم على النحو الأمثل، وتشكل هذه السمات والخصائص ملامح الأداء المهني للصحفيين داخل غرف الأخبار، وذلك كما يلي:

1- يجب أن يقوم الصحفيون بتوفير المعلومات للناس.

2- يجب أن يكون ولاؤهم للمواطنين في المقام الأول.

3- ينبغي على الصحفيين التحقق من صحة المعلومات قبل نشرها أو إذاعتها.

4- يجب على جميع العاملين في المؤسسات الصحفية المحافظة على استقلاليتهم عن المصادر التي يقومون بتغطية أخبارها.

5- يجب أن يقوم الصحفيون بممارسة دور رقابي ونقدي للسلطة.

6- أن يسعى الصحفيون لجعل الأخبار ممتعة ومهمة ومناسبة للجمهور المستهدف.

7- توفير منتدى نقاش مُخصص للقراء لممارسة حقهم في النقد وطرح الحلول من وجهة نظرهم.

8- أن يلتزم الصحفيون بتطبيق المعايير المهنية في المحتوى الإخباري، وهي: قيم الموضوعية والدقة والتوازن والشمول.

9- يجب أن يسمح للعاملين في المؤسسات الصحفية بتحكيم ضمائرهم المهنية.

10- يجب أن يأخذ الصحفيون في اعتبارهم حقوق ومسئوليات المواطنين.

فيما أشار **Fjaestad (2007)** إلى أنه يجب على الصحفيين القيام بالوظائف الآتية، وخصوصًا في العصر الإعلامي الحالي: أن يحرص الصحفي على متابعة آخر مستجدات الأحداث والقضايا التي يقوم بتغطيتها حتى موعد طباعة الصحيفة، أن يكون الصحفي ناقدًا، بمعنى أن يحافظ على حق الجمهور في المعرفة ويحذرهم من المخاطر الموجودة في البيئة المحيطة بهم وأن ينصحهم بتلافي السلبيات وأن يعززوا السلوكيات الإيجابية في حياتهم، أن يهتم الصحفي بالتعليق على الأحداث والوقائع المختلفة، ويهتم بإعطاء شرح تفصيلي لما يحدث ويقدم تفسيرات منطقية لذلك، الحرص على تحقيق التواصل الفعال بين الأجيال المختلفة وبين فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار، إضافة إلى الاهتمام بكتابة الموضوعات الخفيفة، لأن أحد الوظائف المهمة لوسائل الإعلام هي تحقيق التسلية والترفيه، وتتأثر هذه العناصر بالعوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارها أحد العوامل الرئيسة والمهمة التي تُسهم في نجاح الصحفيين داخل غرف الأخبار.

كما أن مفهوم "الأداء المهني للصحفيين" هو:

"**الأداء المهني الجيد**" يتكون من مجموعة من المهارات التي يقوم بها القائم بالاتصال في المؤسسات الصحفية كمهام مطلوب منه تنفيذها مثل جمع البيانات والمعلومات الصحفية من مصادرها المختلفة، ثم تحرير المادة الصحفية للنشر سواء في الصحف المطبوعة أو النسخة الإلكترونية، وبعد ذلك يتم تصميم الصحيفة وإخراجها للنشر المطبوع أو الإلكتروني، ولكي يتم الأداء على أكمل وجه يجب على الصحف توفير المستلزمات المادية والبشرية وتهيئة الأوضاع

التنظيمية والإدارية باعتبارها أحد أبعاد البيئة الإعلامية في المؤسسة الصحفية التي لها تأثيرها المباشر على الأداء الصحفي، فالسياسة التحريرية ونمط الملكية والعلاقة مع الرؤساء والإمكانيات المتوافرة للصحيفة وقدرتها على المنافسة لها تأثيرها المباشر والفعال على أداء الصحفيين، وهو ما ينعكس في النهاية على المضمون الصحفي لكي يشبع الاحتياجات الاتصالية للجمهور في إطار النظام السياسي والاقتصادي والثقافي السائد محليًا وعالميًّا، وقد تم تحديد كلمة "المهني" دون الوظيفي باعتبار أن الصحافة حالة خاصة لا تخضع في ممارساتها لمتطلبات الوظيفة من ساعات عمل محددة وحضور وانصراف في مواعيد محددة ، ويجب التزام الصحف بميثاق الشرف الصحفي ومدونات السلوك المهني التي تحدد مسئوليات ملاك المؤسسات الصحفية، رؤساء التحرير ومديري التحرير، والصحفيين، والمراسلين، والمصورين وصانعي الفيديوهات، ومسئولي الإعلانات من أجل حماية حق الجمهور في المعرفة بناءً على معايير مهنية سليمة، مما ينعكس بدوره على رفع كفاء الأداء المهني للإعلاميين في جميع وسائل الإعلام. وتتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه المجتمع فيما يتصل بموضوع الأداء الصحفي أنه في أغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن المخطط أو المرغوب (الأهداف) وهو ما يُعرف بفجوة الأداء PERFORMANCE GAP وتُعرف " **فجوة الأداء**" بأنها الفرق بين ما يحدث بالفعل وبين ما يجب أن يحدث، وتعني هذه الفجوة أيضًا أن المؤسسة لا تؤدي عملها بنفس أداء منافسيها. ومن هذا المنطلق، أصبحت عملية تطوير الأداء أمرًا ضروريًّا للمؤسسة الصحفية والعاملين بها، وهذا التطوير لابد أن يركز على تحسين العمليات PROCESSES، ولا يهتم بالنتائج (مخرجات العمليات الصحفية RESULTS)، فيجب أن يتم مراجعة العمليات وتطويرها وتحسينها وصولاً إلى أفضل النتائج.

ويمكن تطوير الأداء المهني للمحررين داخل غرف الأخبار عن طريق التزامهم بما يلي:

في البداية، يجب أن يضع المحررون الأهداف، وذلك من خلال قيامهم بوضع خطط زمنية بعيدة المدى لكي يسعون لتنفيذها عن طريق تخيل ماذا يريدوا أن يصبحوا خلال عام أو عامين أو 5 أعوام ، ثم الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات المحررين، حيث يجب أن يقوم المحررون بتطوير مهاراتهم في استخدام الحاسب الآلي، والاعتراف بأخطائهم ،ويجب تشجيع المحررين على التواصل الفعال داخل غرف الأخبار، وينبغي على المحررين أن يتعلمون مهارات القيادة داخل غرف الأخبار ، ولكي يقوم الصحفيون بتطوير أدائهم المهني ينبغي عليهم إتباع سياسة التعلُم من الآخرين، وأن يكون للمحرر رؤية واضحة من خلال كثرة القراءة والإطلاع، والمتابعة الإخبارية للقصص والقضايا، وأن يقوم بوضع سياق مناسب للقصص المحلية التي يقوم بتغطيتها أي ربطها بالسياق العالمي من خلال ذكر تقارير ودراسات أجنبية، وأن يكون لديهم شجاعة الاعتذار عن أخطائهم، وألا يقدمون مبررات لرؤسائهم باستمرار، ويجب أن يحرص الصحفيون على أن يكونوا إيجابيين حتى في الأوقات الصعبة.

- **المحور الثاني: مقاييس الأداء المهني لغرف الأخبار وتطورها:**

صمم العديد من الباحثين والأكاديميين مقاييس متنوعة للأداء المهني والأخلاقي للصحفيين داخل غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المختلفة، لمعرفة مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية من خلال إجراء تحليل المضمون لبعض المواد الصحفية المنشورة، كما قام بعض الباحثين بتحديد مجموعة من المؤشرات واختبارها في استمارات الاستقصاء في أبحائهم ودراساتهم لقياس الأداء المهني للصحفيين داخل غرف الأخبار.

يشير ROBERT D. BEHN إلى أهمية قياس الأداء المهني للعاملين داخل المؤسسات والمنظمات ووكالات الأنباء لأن كل الشركات تقـوم بعمليـة قياس الأداء للتأكد من نجاح الخطط والبرامج الموضوعة، وتحفيـز العـاملين وتطوير الخدمات المقدمة للجماهير وتحسـين الاتصـالات بـين المـواطنين والحكومة، كما يُسهم قياس الأداء المهني للعاملين في مساعدة المديرين وصناع القرار على تحقيق الإنجازات والاحتفال بها، وذلك من خلال ما يلي:

مساعدة المديرين في تقييم الأداء المهني للعاملين داخـل المؤسسـات والمنظمات ، التأكد من قيام المرؤوسين بوظائفهم على النحو الأمثل، مسـاعدة المديرين في وضع الميزانية التي ستساعد المؤسسة في تنفيذ الخطط والبـرامج الموضوعة، تحفيز العاملين والمديرين وحملة الأسهم والمواطنين لأداء وظائفهم المطلوبة منهم على أكمل وجه لتطوير أداء المؤسسة ، إقناع صـناع القـرار وحملة الأسهم في المؤسسة والصحفيين بأن المؤسسة الصحفية أو الوكالة تقوم بعمل جيد يُلبي احتياجات الجمهور، ويُسهم الأداء المهني الفعال للعاملين داخل المؤسسات في الاحتفال بالإنجازات التي حققوها.

ومن أمثلة المقاييس الغربية للأداء المهني للصـحفيين داخـل غـرف الأخبار، ما يلي:

مقيـــاس " DANIELA BREMMER, JAMES H.BRYAN,JR. (2008)" لرصد معايير وملامح الأداء المهنـي للصحفيين:

قام مركز واشنطن للأبحاث بإعداد مبـادئ ومعـايير الأداء المهنـي للصحفيين وطبقها منذ عام 2001، في الكثير من الدراسات والأنشطة حيث تم الاعتماد على هذه المعايير كاستراتيجية أساسية للتواصل، وقام السكرتير السابق للمركز DOUGLAS MACDONALD بالاعتماد على هذه الملامح فـي

دراسات ومشاريع المركز واستخدمها كمدخل للتواصل الفعال مع الجمـاهير، وتتكون الملامح الأساسية للمقياس من المبادئ والمعايير التالية:

- أن يبذل الصحفيون جهدًا كبيرًا في الحصول علـى القصـص الخبريـة والتقارير والموضوعات الصحفية، ويجب مراعاة مجموعة من المبـادئ الأساسية أثناء جلب هذه الموضوعات وكتابتها، مثل: الإجابة عن الأسئلة الستة، الوضوح، الدقة، عدم التحيز لأي طرف من أطراف القصة أثنـاء كتابة الموضوع، كما يجب عليهم أن يفكروا في طريقة عـرض مبتكـرة لقصصهم من خلال اقتراح بعض الرسوم البيانية والتوضيحية لأنها تُسهم في جذب القراء لموضوعاتهم.
- أن يقوم الصحفيون بتنمية مهاراتهم في الكتابة، فيجب أن تخلو كتابـاتهم من الأخطاء اللغوية والنحوية وأن يكتبوا بلغة بسيطة مفهومة للقارئ من أجل التواصل الفعال مع الجمهور.
- يجب ألا تتوقف مهمة الصحفيين عند حـد تسـليم الموضـوعات إلـى رؤسائهم، حيث يجب عليهم أن يفكروا في طرق عرض جذابة للبيانـات والمعلومات التي حصلوا عليها مثل:الاستفادة من التقنيات والأدوات التي تتيحها مواقع الإنترنت في عمل رسوم بيانية وإرفاقها مع موضوعاتهم.
- أن يتعلم الصحفيون صحافة البيانات والتي تعتمد على تحويل المعلومات والبيانات والمفاهيم المعقدة إلى صور ورسوم يمكن فهمهـا واسـتيعابها بوضوح وتشويق، وهناك العديد من المواقع المجانية والأدوات التي تساعد الصحفيين على إعداد رسوم جرافيك متميزة.
- أن يهتم الصحفيون ومصـممو الجرافيـك باختيـار القالـب المناسـب لتصميماتهم وأن يقوموا بتنسيق محتويات رسوماتهم وذلك أثنـاء إعـداد الرسومات البيانية ورسومات الجرافيك لكي تجذب القراء.

- تطبيق معايير الجودة الصحفية في الموضوعات التي يقــوم الصـــحفيون بتسليمها لرؤسائهم.
- أن يتعلم الصحفيون مهارات القيادة وأن يتعلموا كيفية إدارة الوقت مـــن أجل الالتزام بواجباتهم وتسليم الموضوعات الصحفية في المواعيد المحددة لرؤسائهم.

مقياس رصد التحولات داخل غرف الأخبـــار بالصـــحف الأمريكيـــة اليومية:

قـــام TYLER MARSJHALو مركـــز بيـــو للأبحـــاث (2008) ،باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني بالتطبيق علـــى الصـــحفيين والمســـئولين التنفيذيين ب(259) صحيفة أمريكية يوميـــة، مـــن أجـــل رصـــد التحـــولات التكنولوجية والثقافية داخل غرف الأخبار بأعلى الصحف الأمريكيـــة اليوميـــة توزيعًا. وتحتوي استمارة الاستبيان على مجموعة من العبارات التي تضـــمنها المقياس الذي وضعه الباحث لمعرفة التغيرات التي حدثت داخل غرف الأخبار بالصحف الأمريكية والتي أثرت على الأداء المهني للصحفيين، وذلك من خلال هذه المعايير:

انخفاض أعداد الصحفيين الموهوبين وذوي الخبرة، انخفاض أعداد العاملين داخل غرف الأخبار، انخفاض الميزانية المخصصة لتنفيذ الموضـــوعات الصحفية، عدم اهتمام الصحفيين بتغطية أخبار المجتمعات المحلية عمـــا كان يحدث سابقًا، تراجع ملحوظ في الأداء المهنـــي للصـــحفيين، وعـــدم امتلاكهم للمهارات الكافية التي تؤهلهم لأداء أعمـــالهم بســـرعة ودقـــة، انخفاض أعداد الموضوعات التي يقوم الصحفيون بتغطيتها، عدم كفايـــة الموارد المالية المُخصصة لتدريب الصحفيين، رصـــد التحـــولات التـــي طرأت على قيام المندوبين الصحفيين بتغطية أخبـــار مصـــادرهم داخـــل

غرف الأخبار، مثل المحررين الذين يقومون بتغطية أخبار المحاكم وأقسام الشرطة، تغطية أخبار الحكومة، الثقافة والفنون، الشئون الخارجية، عمق التغطيات الصحفية ودقتها وشمولها.

مقياس التزام الصحفيين بالمعايير المهنية أثناء تغطياتهم الصحفية:

توجد العديد من الدراسات الأجنبية التي صممت مقاييس متعددة لبيان مدى التزام الصحفيين بالمعايير المهنية أثناء تغطياتهم الصحفية، مثل التزامهم بمعايير الدقة والموضوعية والتوازن والحياد والنزاهة، وغيرها.

وتعد دراسة CECILIE GAZIANO, KRISTIN MCGRATH(1986)، حول "التزام الإعلاميين بالمعايير المهنية في الصحف والقنوات التليفزيونية (قياس معيار المصداقية)" من الدراسات التاريخية الرائدة التي أجريت في هذا الصدد لقياس التزام القائمين بالاتصال بالمعايير المهنية، وقامت الجمعية الأمريكية لمحرري الصحف بتمويل هذه الدراسة.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من المبحوثين مثل: مجموعات النقاش المركزة وصحيفة الاستبيان والتليفون. وحددت الدراسة 12 معيارًا لقياس مفهوم "المصداقية" في الصحف والقنوات التليفزيونية، وذلك كما يلي:

- هل تتسم الأخبار والموضوعات الصحفية بالعدل والإنصاف أم لا؟
- هل الأخبار والتقارير الصحفية متحيزة أم لا ؟
- هل يقوم الصحفيون برواية القصة الخبرية كما حدثت أم يتعمدون إخفاء بعض التفاصيل المهمة؟
- التزام الصحفيين بمعيار الدقة في سرد الوقائع أم عدم التزامهم بالدقة أثناء سرد الوقائع والتفاصيل.
- هل يتدخل الصحفيون في حياة الأفراد أو يحترمون خصوصياتهم ؟

- هل يقوم الصحفيون بتلبية احتياجات القراء والمشاهدين أم لا ؟
- هل يقوم الصحفيون بالفصل بين الرأي والخبر أم لا ؟
- مدى التزام الصحفيين بالمعايير الأخلاقية في تغطياتهم الصحفية.
- هل يتمتع الصحفيون بالكفاءة المهنية أم لا ؟

مقياس الأداء المهني للصحفيين داخل غرف الأخبار:

يمكن قياس الأداء المهني للقائمين بالاتصال من خلال بعض العوامل المهنية التي ثبت بحثيًّا من خلال دراسات علمية أجنبية وعربية سابقة أنها تؤثر في أداء القائمين بالاتصال في الصحف المصرية، وذلك كما يلي:

الإنجاز: ويقصد به إتمام مهام العمل الصحفي بدقة وكفاءة في الوقت المطلوب أو في أقل وقت ممكن، **التدريب المهني**: وهو النشاط العلمي والعملي الذي يهدف إلى تنمية المهارات المهنية والحرفية لدى القائم بالاتصال، **علاقات العمل**: ويقصد بها: مجموعة العلاقات التي تدور في محيط العمل الوظيفي ولا تتم مهام العمل إلا بها، كالعلاقة بين الصحفي والزملاء والرؤساء والمصادر والقراء والنقابات والاتحادات المهنية، **عامل التقدير**: ويُقصد به مظاهر الامتنان والتشجيع التي يظهرها القائمون على الصحيفة للقائم بالاتصال لمجهوداته في أداء العمل، **الضغوط المهنية والإدارية التي يتعرض لها القائم بالاتصال**: وهي مجموعة العقبات التي تعوق القائم بالاتصال في أداء عمله، وأحيانًا ما تكون وسيلة للتوجيه المهني أو دافعًا للقائم بالاتصال لإنجاز عمله، **الالتزامات المهنية والأخلاقية للقائم بالاتصال ،عامل المعرفة**: ويقصد به: الجوانب المعرفية ذات الصلة بالعمل الصحفي كمجموعة القواعد والتشريعات المنظمة لعمل الصحيفة، والمواثيق الدولية لحقوق الاتصال، **الرضا الوظيفي**: هو الشعور الذي يتوقف على مدى إدراك الفرد بأن ما

يتقاضاه من عوائد يتناسب مع ما يتوقعه مسبقًا ومقدار الجهد المبذول في تحقيق ذلك، **المهارات الصحفية:** هي مجموعة المهارات المرتبطة بالعمل الصحفي كمهارات البحث عن المعلومات والبيانات والتحقق من مصداقيتها وتقييمها مقارنة بالمعلومات الأخرى المتوافرة، والانتقاء من بينها، وتحليلها .

مقياس إنتاجية المحررين داخل غرف الأخبار:

هناك العديد من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس "**إنتاجية المحررين**" داخل غرف الأخبار، لكنها تختلف وفقًا لأولويات كل مؤسسة صحفية، ويمكن قياس إنتاجية المحررين عن طريق الأساليب التالية: حساب عدد القصص والموضوعات التي يقوم المحررون بتسليمها لرؤسائهم، تطبيق معايير الجودة على الموضوعات الصحفية، موضع القصص الخبرية في الصحيفة، عدد ساعات عمل المحررين داخل غرف الأخبار، طول القصة الخبرية، تسليم الموضوعات الصحفية في المواعيد المحددة للقيادات الصحفية داخل غرف الأخبار، ردود أفعال المسئولين وصناع القرار بعد نشر الموضوعات الصحفية، المعالجات الإخبارية المستمرة التي تتناولها موضوعات المندوبين الذين يقومون بتغطيات قطاعات مهمة.

ويمكن قياس إنتاجية المحررين من خلال الاستفادة من الأساليب التي قدمها **Robert Picard (1998)** والذي يعتبر من أوائل الباحثين الغربيين الذين قدموا تصورات دقيقة حول إمكانية قياس إنتاجية المحررين، حيث طرح الباحث عددا من الأساليب الجديدة التي يمكن من خلالها إجراء هذا القياس بهدف زيادة معدلات الكفاءة والإنتاجية، والتي تمثلت فيما يلي:

الأسلوب الأول: حساب الإنتاجية من خلال حساب القيمة المضافة من الدخل المتحقق: وهو من أبسط الأساليب الاقتصادية في حساب الإنتاجية، ويقوم على حساب إجمالي الإنتاج، وقسمته على عدد الأفراد الذين يعملون بشكل ثابت، والخروج من ذلك بمؤشرات إنتاجية عن كل فرد، ولكن ما يعيب هذا الأسلوب هو عدم قدرته على التعامل مع كافة الإدارات.

الأسلوب الثاني: قياس المنتج النهائي الذي يقدمه المحررون، وذلك من خلال عدة أساليب أهمها:

حساب عدد الموضوعات الأصلية التي قدمها المحرر، وعدد الكلمات بها، والمساحة التي شغلتها في حال نشرها، عدد الموضوعات والمقالات التي قام بتحريرها أو إعادة كتابتها، وعدد الكلمات التي تضمنتها، ومساحتها في حال نشرها، عدد الصور المصاحبة للموضوعات التي قام بالتقاطها بنفسه أو التي حصل عليها وأرفقها بالموضوع، عدد الصفحات التي شارك في تصميمها وإخراجها، ويرى الباحث أن هذا الأسلوب من الأساليب الملائمة لغرف الأخبار، ويمكن تطبيقه باستخدام الحاسب الآلي.

الأسلوب الثالث: قياس جودة الأداء الصحفي من خلال الأنشطة:

وقد حدد الباحث سبعة عناصر يمكن من خلالها تطبيق هذا المستوى في القياس هي:

حساب عدد الحوارات التي قام بها المحرر الصحفي بشكل مباشر مع المصدر مقارنة بالحوارات التي أجراها عبر الهاتف أو غيره من الوسائل، عدد المكالمات الهاتفية التي أجراها المحرر للبحث عن معلومات، حضور الندوات والمؤتمرات والسيمنارات، حضور اجتماعات التحرير والدورات التدريبية التي حصل عليها، قراءة الصحف والمجلات المتخصصة والاتصال بقواعد البيانات وشبكة الإنترنت، السفر من مكانٍ لآخر في سبيل الحصول على المعلومات.

مقياس الأداء الصحفي المرتبط بأخلاقيات المهنة:

ويقصد به: مدى التزام الصحيفة والقائم بالاتصال بأخلاقيات المهنة التي اتفقت عليها معظم مواثيق الشرف الصحفي التي وضعتها الهيئات الصحفية مثل: مجالس الصحافة، ونقابات واتحادات وجمعيات وروابط الصحفيين في العالم، ويشمل المقياس الالتزام بالمعايير الآتية:

الدقة: يتضمن مفهوم الدقة العناية بنشر الحقائق، دقة الاقتباس للأقوال، أن تكون الصور والرسوم معبرة عن الحقيقة، مراعاة عدم تغيير المحتوى الحقيقي للصور، عدم تشويه الحقائق، تداول الصور أو المستندات بموافقة مالكها، مع إتاحة الحصول على المعلومات بطرق ملتوية، وذلك في حالة الحصول على معلومات تهم الرأي العام، وعند استحالة الحصول على تلك المعلومات بكل الطرق الأخرى الطبيعية، **الأمانة:** تتضمن عدم الابتزاز، عدم استخدام الخدع أو التنكر أو أي وسائل للتنصت في الحصول على المعلومات إلا في ضوء بعض الظروف الطارئة، عدم تسجيل صوت أو صورة بدون موافقة المصادر، اتباع تعليمات علمية ومهنية عند نشر استقصاءات الرأي العام والاستفتاءات، **الحفاظ على الوعد والعهد مع المصادر، الإنصاف:** وهذا يتطلب عرض الحقائق المتصلة بدون تحيز في سياقها الذي يعطيها معنى والاكتمال ونشر وجهات النظر المعارضة، **عدم الجمع بين العمل في قطاع التحرير وقطاع الإعلان، وعدم توقيع مواد إعلانية**".

ونستنتج من ذلك أن هناك العديد من الأبحاث والدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت مقاييس الأداء المهني والأخلاقي للصحفيين داخل غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المختلفة لمعرفة مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية، وتنوعت المعايير التي اعتمدت عليها هذه المقاييس في

صحف الاستقصاء التي صممها الباحثون، حيث يتكون المقياس من مجموعة من العبارات "الإيجابية" و"السلبية" والتي يختار منها المبحوثون العبارات التي تتفق مع واقع بيئة العمل الصحفي التي يعملون فيها، أو يقوم الباحث بتحليل مضمون القصص الخبرية والأخبار والتقارير ومواد الرأي لتحديد مدى التزام الصحف عينة الدراسة بالمعايير المهنية في التغطية الإخبارية، ويجب أن تكون عملية قياس الأداء مستمرة ودورية من أجل مساعدة المديرين في تقييم الأداء المهني للعاملين داخل المؤسسات الصحفية، والتأكد من قيام المرؤوسين بوظائفهم على النحو الأمثل، ومساعدة المديرين في وضع الميزانية التي ستساعد المؤسسة في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، كما تؤدي عملية قياس الأداء المهني إلى تحفيز العاملين والمديرين وحملة الأسهم والمواطنين لأداء وظائفهم المطلوبة منهم على أكمل وجه لتطوير أداء المؤسسة. ويمكن تصنيف المقاييس المهنية المستخدمة لقياس الأداء المهني إلى المقاييس الأساسية التالية:

- "**مقياس المعايير المهنية للتغطية الإخبارية**": مدى التزام القائمين بالاتصال من الصحفيين والقيادات الصحفية بالمعايير المهنية المتعارف عليها في التغطية الإخبارية، وهي: "الدقة" و"الموضوعية" و"التوازن"، "الحياد"، "النزاهة"، و"المصداقية".
- "**مقياس الأداء الصحفي المرتبط بأخلاقيات المهنة**": ويتضمن هذا المقياس العديد من العبارات التي يمكن تصنيفها في ضوء المحاور التالية: "أخلاقيات جمع ونشر المواد الصحفية"، "أخلاقيات نشر الصور والرسوم"، "أخلاقيات خاصة بعدد المكونات المرتبطة بمصداقية الوسيلة الإعلامية"، "أن يحافظ الصحفي على الوعد مع مصادره"، "عدم الجمع بين العمل في قطاع التحرير وقطاع الإعلان، وعدم توقيع مواد إعلانية"، "الفصل بين الخبر وبين الرأي والتعليق".

- "**مقياس الأداء المهني للعاملين داخل غرف الأخبـــار**": ويشـــمل مجموعة من المهارات الضرورية لتطوير الأداء المهني للقائمين بالاتصال داخل غرف الأخبار، ومن أمثلتهـــا: "الإنجـــاز" ، "التـــدريب المهنـــي" ، "علاقات العمل"، " عامل التقدير" ، "الضغوط المهنيـــة والإداريـــة التـــي يتعرض لها القائم بالإتصال" ، "المهارات الصحفية" ، "الرضا الوظيفي".
- "**مقياس التحولات التكنولوجية والثقافية داخل غرف الأخبـــار**": وقد أشار هذا المقياس إلى مجموعة من العبارات التي تقـــيس مجموعـــة التحولات التي شهدتها غرف الأخبار بفضـــل التطـــورات التكنولوجيـــة المتلاحقة، وعلى سبيل المثال: "انخفاض أعداد العـــاملين داخـــل غـــرف الأخبار"، "زيادة أعداد صحفيي الفيديو"، "عدم الاهتمام بمعايير الجودة في الموضوعات التي يقوم الصحفيون بتسليمها لرؤســـائهم"، "عـــدم كفايـــة الموارد المالية المخصصة لتدريب الصحفيين".

- **المحور الثالث: سمات وخصائص العنصر البشري من العاملين في غرف الأخبار، ومهاراتها، ومتطلباتها:**

يجب ألا يكتفي الصحفيون بأداء وظائفهم الأساسية في غرف الأخبار حتـــى لا يشعرون بالملل من الإجراءات الروتينية المتبعة بصحفهم إذ يجب عليهم تنظيم أوقاتهم للحصول على دورات تدريبية متخصصة من أجـــل صـــقل مهـــاراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وقـــد ركـــزت أوراق المـــؤتمرات الصحفية العالمية على المهارات المطلوبة للمحررين لرفع كفاءتهم المهنية داخل غرف الأخبار، وعلى ســـبيل المثـــال: عقـــد مشـــروع "المحـــرر الصـــحفي FRONTLINE EDITORS" ستة مؤتمرات خلال عامي 2005 و2006 في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بمشـــاركة أكثـــر مـــن 60 محررًا في غرف الأخبار وخبراء الصحافة والمسئولين التنفيذيين والمحاضرين

الذين يعطون دورات تدريبية للصحفيين، وذلك من أجـل معرفـة المهـارات المطلوبة للمحررين لكي يتم تصميم برامج تدريبية لهم تساعد في تطوير ورفع كفاءة الأداء المهني لهم، وتوصلت أوراق هذه المؤتمرات إلى أنـه ينبغـي أن يتحلى المحررون داخل غرف الأخبار بـ(23) مهارة أساسية، وهذه المهارات يمكن تصنيفها على النحو التالي:

(10) مهارات أساسـية essential skills، (6) مهـارات مهمـة skills important، (7) مهارات شخصية relevant skills، بالإضـافة إلـى 6 تصنيفات أخرى للمحررين، وذلك على النحو التالي:

- أن يمتلك المحرر الصحفي القدرة على تسويق المنتج الصحفي **Seller**.
- لابد أن يكون المحرر الصحفي مفكرًا **Thinker**.
- يجب أن يمتلك المحرر مهارات القيادة **Leader** .
- يجب أن يتعاون المحرر الصحفي مع زملائـه فـي غـرف الأخبـار **partner**.
- يجب أن يجيد المحرر عملية التدريب الإشرافي لرفـع مسـتويات الأداء **Coach**.
- أن يكون المحرر الصحفي مسئولاً ويتحمل مسـئولية اتخـاذ قراراتـه **Administrator**.

وفيما يتعلق بالمهارات الأساسـية للمحـررين Essential Skills of the frontline editor:

1- أن يقوم المحرر الصحفي بتقييم المعلومات بعناية، ويبحث عن أوجـه القصور المحتملة أو الأخطاء Evaluative.

2- أن يمتلك المحرر الصحفي القـدرة علـى الإقنـاع، ويحـب النقـاش والتفاوض، ويستمتع بكسب تأييد الآخرين له persuasive.

3- أن يكون المحرر الصحفي واثقًا في نفسه، ويشعر بالارتياح عندما يقابل الناس للمرة الأولى self-confident.

4- أن يكون المحرر الصحفي متعاونًا مع زملائه، ويتشاور مع الآخـــرين، ويعطي الفرصة لفريق العمل ليؤثروا على قراراته بـــدلاً مـــن إمـــلاء تعليماته عليهم، فالتعاون هو المفتاح الرئيسي لتطوير ثقافة غرف الأخبار collaborative.

5- أن يكون المحرر الصحفي فضوليًا لمعرفة كل ما يـــدور حولـــه فـــي المؤسسة الصحفية curious.

6- يجب أن يكون (القائد) مبتكرًا وقادرًا على تنميـــة قدراتـــه الإبداعيـــة والابتكارية، ويقترح أيضًا أفكارا جديدة وحلولا للمشـــكلات ويســـتمتع باجتماعات تبادل الأفكار innovative .

7- أن يكون (القائد) متفائلاً بالمستقبل ولديه رؤية مستقبلية optimistic.

8- أن يمتلك المحرر القدرة على اكتساب ثقة الآخرين trusting.

9- أن يكون (المحرر الصحفي) دؤوبا ودقيقا caring.

10-أن تكون القصص الصحفية التي يقدمها المحرر معتمدة على حقـــائق fact-based

المهارات الضرورية Important Skills:

1. أن يكون المحرر قادرًا على تحقيـــق الإنجـــازات المهنيـــة الموجهـــة باحتياجات السوق الصحفي، ويقوم بتحديد الأهداف، ويبـــذل مجهـــودًا لتحقيق التميز في عمله Achievement-oriented.
2. يتميز المحرر الصحفي المسئول بأنه منظم ودقيق في عملـــه، ويهـــتم بالتفاصيل ومراجعة القصص الصحفية قبل نشـــرها لتجنـــب حـــدوث الأخطاء Detail Conscious.

3. يلتزم المحرر الصحفي المسئول بالقواعد والمعايير المهنية والأخلاقية في عملهRule Conscious.
4. أن يتطلع المحرر الصحفي دائمًا نحو تطوير أدائه المهني في المستقبل forward-thinking
5. أن يكون الصحفي مُنتميًا لإحدى مجموعات العمل أو فرق العمل الجماعية، وأن يكون اجتماعيا محبوبًا من الجميع، ولديه القدرة على تكوين صداقات Affiliative.
6. أن يكون (القائد) مستعدًا لتحمل المسئولية وتنفيذ كل المهام المطلوبة منه، ويتحمل أيضًا مسئولية تنظيم أعمال الآخرين Willing charge to take.
7. **وفيما يتعلق بالمهارات الشخصية Relevant Skills:**

1-أن يكون المحرر صريحًا Candid.

2-أن يكون (القائد) مستقلا برأيه، لديه آراؤه الخاصة، واسع الأفق Independent-minded.

3-أن يكون الصحفي متواضعًا، وأن يعطي الصلاحيات لفريق العمل Modest.

4-أن يكون الصحفي متمسكًا بمبادئه، ولا يثير المشاكل مع زملائه Consistent.

5-أن يكون (القائد) صارمًا في قراراته، ولا يتنازل عن مبادئه Tough-minded.

6-أن يكون (المدرب الصحفي) قادرًا على التحكم في انفعالاته، ولا يجعلها تؤثر في عمله Emotionally controlled.

7-أن يكون المحرر الصحفي واعيًا، ويهتم بترك انطباع جيد Self-aware.

كما أن هناك 3 أنواع من المهارات حددها برنامج Dialogue التدريبي لهيئة الإذاعة البريطانية، وهى: **المهارات الذهنية، المهارات الشخصية، والمهارات المهنية.**

و**المهارات الذهنية** لا يمكن تعلمها أو اكتسابها، بل يمكن اكتشافها إن كانت موجودة، وهى: الفضول والرغبة المُلحة في التساؤل، الحماس وحب العمل، الشجاعة والإقدام والاستعداد لتحمل تبعات العمل، الشعور بالانتماء لهيئة رقابية ناقدة، القدرة على الانخراط في فريق العمل، وبالنسبة **للمهارات الشخصية** فتتمثل في :أن يكون الفرد نفسه، اللياقة البدنية، السيطرة على الذات وضبط المشاعر، تحييد الآراء الشخصية، كما أن هناك مجموعة من **المهارات المهنية** المرتبطة بممارسة العمل الصحفي وأدائه، ويتحتم على الصحفي تطويرها، ومن أمثلتها: القدرة على التعامل مع أحدث تقنيات العمل الصحفي، مقاومة الرغبة في النجومية، القدرة على الموازنة بين المعلومة وبين عناصر الإبراز والجذب، الموضوعية، إحترام الجمهور.

وفيما يتعلق بالسمات والخصائص التي يجب توافرها في القيادات الصحفية داخل غرف الأخبار، ما يلي:

توجد مجموعة من الخصائص والمقومات الإيجابية التي يفترض توافرها في قادة العمل الصحفي خلال المرحلة القادمة، وهي على النحو التالي:

- **أن يكون القائد مؤمنًا بمبدأ ديمقراطية الإدارة وحق المرؤوسين في المشاركة في صنع القرارات:** وهذا النمط من القادة لا يؤمن بمبدأ احتكار السلطة بقدر ما يؤمن بأهمية مشاركة المرءوسين في تحمل المسئولية والمشاركة في صنع القرارات.
- **أن يكون القائد مؤمنًا بمبدأ تحقيق التوازن بين عنصري العملية الإدارية (الأفراد والإنتاج) فلا يأتي أحدهما على حساب الآخر.**

- **أن يتبنى القائد معايير موضوعية محددة للحكم علـــى أداء المرؤوســـين بعيدًا عن الاعتبارات والأهواء الشخصية.**
- **أن يكون القائد قادرًا على وضع السياسات العامة والخطط الإستراتيجية وترجمتها في خطط وأهداف قابلة للتنفيذ.**
- **أن يكون القائد مؤمنًا بحرية تدفق المعلومات وحرية الاتصال التنظيمـــي بين الرؤساء والمرؤوسين.**
- **القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، واستيعابها في إدارة العمل الصحفي، وفي تحليل المعلومات والبيانات وصناعة القرارات.**
- **القدرة على إدارة الأزمات، وتوقعها، وطرح الحلول غير التقليدية لها.**

وبالنسبة لعملية تقييم الأداء الصحفي داخل غرف الأخبار:

اقترح بعض الباحثين صيغة عالمية لتقييم الأداء الصحفي لتطبيقها على الصحف في أي مكان في العالم دون الارتباط بسياق سياسي أو اقتصـــادي أو اجتماعي، وتشمل هذه الصيغة معايير داخلية ومعايير خارجية للتقييم:

المعايير الداخلية للأداء الصحفي الجيد هي: العناية بالتحرير الجيد وتصـــويب الأخطاء، العناية بالجوانب المتعلقة بتصميم الجريدة وتوضيبها، الحرص علـــى اللغة، الإنتاج الطباعي الجيد، التوازن في المادة الصحفية، العنايـــة المســـتمرة بتطوير وتنمية الجهاز التحريري، الحرص على اتباع سياسة تحريرية ثابتـــة، الترحيب بالنقد الذاتي الداخلي والخارجي. **أما المعايير الخارجية فهي:** معـــدل الاقتباس والإشارة الضمنية إلى مواد الصحيفة في وسائل الإعـــلام الأخـــرى، معدلات الاشتراك في الصحيفة من قبل المكتبات ومراكز المعلومـــات، مكانـــة الصحيفة بين الصحفيين والمؤرخين، سمعة الجريدة في الدوائر الأكاديمية.

أما الأداء الصحفي المرتبط بأخلاقيات مهنة الصحافة ومعاييرها المهنية المتفق عليها فقد يقـــوم بـــه شـــخص مـــن داخـــل المؤسســـة يطلـــق عليـــه

Ombudsman، أو محامي الشعب في الصحافة، وهو عادة ما يكون صحفيًّا مخضرمًا له تاريخه الصحفي البارز كرئيس للتحرير أو أحد القيادات الصحفية في موقع آخر، معروف عنه الدقة والموضوعية والإنصاف، وتكـون مهمتـه الأولى هي تقييم الأداء الصحفي يوميًّا من الجوانب المهنية والأخلاقية، ويعـد تقريرًا يوميًّا يرفع إلى رئيس التحرير، ويناقش في اجتماعات جهاز التحريـر، وقد تُخصص له مساحة ثابتة في الجريدة في شكل عمود صحفي ينشـر فيـه آراءه ويرد من خلاله على شكاوي القراء.

وهناك 10 نصائح لزيادة كفاءة عملية تقييم الأداء المهنـي للمحـررين فـي غرف الأخبار:

1- يجب أن تقوم بعملية تقييم الأداء المهنـي وفقًـا للوظـائف المختلفـة للأشخاص العاملين داخـل غـرف الأخبـار، وهـم (المحـررون، المصورون، محررو الديسك،.. إلخ)، وبالتالي يجب تصـنيفهم فـي مجموعات لتقوم بتقييمهم وفقًا لوظائفهم المتعددة ، (يجـب أن تكـون مُحددًا ودقيقًا في عملك وفي تقييم الأداء المهني).

2- وضع الأهداف السنوية، والعمل على تعديل الأنظمة القائمة بما يتماشى مع المعايير الجديدة لغـرف الأخبـار أو الأهـداف التـي تضـعها المؤسسات الصحفية الكبرى، ومن هذا المنطلق، يجب أن يعرف كـل فرد في المؤسسة الصحفية بالأشكال الجديدة التي سـيتم تعـديلها أو إضافتها في بداية كل عام لكي يبذل كل فرد ما في وسعه للاسـتجابة لمتطلبات وأهداف العام الجديد.

3- لا يجب أن تقوم المؤسسة الصحفية بتطبيـق مؤشـرات قيـاس الأداء الوظيفي التي يتم استخدامها في البحوث على العـاملين فـي غـرف الأخبار لأنها تُعطي نتائج عكسية لسببين: لا تؤدي إلى تحفيز العاملين

نحو تطوير أدائهم المهني، ولا يحبذ أن نعطي الشخص الذي يزيد عمره عن 19 عامًا تقريرًا يحتوي على درجات تقييم أدائه الوظيفي.

4- يجب عدم الاكتفاء بكتابة نموذج تقييم الأداء المهني بل يجب أن يكون هناك حوار لا يقل عن ساعة بين المدير والمحرر، وهذا النموذج يجب أن يأخذه المحرر قبل ساعة على الأقل من المناقشات بينهما، كما يجب ألا تكون المناقشة عبارة عن تكرار لتقييم الأداء أو دفاع من جانب المحرر بل يجب التركيز على استراتيجيات التطوير.

5- يجب عدم قبول أي اعتذارات عن حضور الاجتماعات التي يحددها المديرون، وإذا لم يتم ذلك فهذا معناه أن عملية تقييم الأداء ليست من أولويات الإدارة.

6- يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء المهني مكتوبة بمنتهى الأمانة، وأن تكون اللغة واللهجة مباشرة، وأن يكون المدير صريحا، وبعد القيام بهذه العملية يجب على المحرر أن يعرف أوجه القوة والقصور في أدائه المهني للتغلب على المشكلات التي ستواجهه، وأن يكون لديه الثقة للتقدم نحو الأمام طبقًا لتوجيهات رئيسه.

7- **Evaluate the evaluators** يجب أن يقوم المشرف على مديري غرف الأخبار بمراجعة تقييماتهم قبل إعطائها للمحررين، ومن الضروري أن يقوم مدير التحرير أو مساعد مدير التحرير بقراءة تقييمات الأداء المهني جيدًا قبل توزيعها على المحررين لأنها تتضمن نقاط الضعف التي يجب تعديلها. وهذه طريقة فعالة أيضًا لتدريب المدربين الخجولين من مواجهة الآخرين، حيث تعطي لهم الثقة بأنفسهم والقدر المتاح لهم من السلطة بدون مشاكل.

8- يجب أن يقوم مديرو التحرير بتقييم الأداء المهني للمحررين لاختبار مدى التزامهم بالمعايير والقيم المهنية والقيم الإخبارية مثل الدقة والموضوعية والالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الموضوعات الصحفية.

9- يجب على المديرين أن يقوموا بتخصيص وقت محدد في كل أسبوع من أجل تقييم الأداء المهني للمحررين، فمثلاً يتم تخصيص ساعتين أسبوعيا لكتابة نموذج تقييم الأداء المهني، وذلك في حالة عدم وجود أخبار عاجلة مهمة أو اجتماعات لوضع الخطط الاستراتيجية، لأهمية هذه التقييمات في رفع كفاءة الأداء المهني للمحررين.

11- يجب أن تتوافر ثقافة إعطاء الدورات التدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم الشخصية.

- **المحور الرابع: تأثير الجوانب الإدارية والتنظيمية لغرف الأخبار على الأداء المهني:**

يواجه مديرو المشروعات الصحفية مسئوليات متعددة، بعضها مسئوليات تجاه المالك وبعضها مسئوليات تجاه العاملين في المؤسسات الصحفية، والبعض الآخر تجاه الجمهور. فالمالك يهدف إلى تحقيق الربح، وفي المقابل فإن القوى البشرية التي تعمل في المؤسسة الصحفية تسعى دائمًا لزيادة أجورها وتحسين أوضاعها وتحقيق أمنها الوظيفي. كذلك فالجمهور المستهلك للخدمة الإعلامية له أيضًا تطلعاته من المؤسسة الإعلامية، ويؤكد الباحثان John MLavine &Daniel Wackman أن هذا الوضع يفرض تنوعًا في المهام المطلوبة من المؤسسة الإعلامية والتي تختلف تبعاً للفكر الإداري المتبع في كل مؤسسة منها، والذي لا يتعدى حدود ثلاثة بدائل متاحة تجيب عن المهام المطلوبة من المؤسسات الإعلامية هى:

البديل الأول: أن تقوم المؤسسة الصحفية بخدمة حملة الأسهم "الملاك" أولاً ،ثم العاملين بها ثم الجمهور المستهلك للخدمة الإعلامية على التوالي.

البديل الثاني:أن تقوم المؤسسة الصحفية بخدمة العاملين بها أولاً، ثم حملة الأسهم ،ثم الجمهور المستهدف علـــى الترتيـــب، فقـــد أدرك مـــديرو المشروعات أن تحقيق معدلات أعلى من الأرباح لاتتأتى دون الإهتمام بالعاملين لضمان كفاءة الأداء.

البديل الثالث: أن تقوم المؤسسة الصحفية بخدمة الجمهور المستهلك أولاً، ثم العاملين بها، ثم حملة الأسهم على التوالي أيضًا. ويمثل هذا البـــديل نمط الفكر الإداري السائد فـــي الغـــرب، حيـــث أدركـــت الإدارة أن نجـــاح المشروعات الإعلامية يتوقف على تلبية إحتياجات الجمهور.

وفيما يتعلق بالمؤسسات الصحفية المصرية، فقد شهدت مجموعـــة مـــن التطورات على صعيد أنماط ملكيتها وعدد الإصدارات التـــي تقـــدمها للســـوق الصحفية، فبدأت هذه الصحف تتنافس فيما بينها على تلبية احتياجات القـــراء، الأمر الذي أسهم في زعزعة الاستقرار الذي تمتعت بـــه الصـــحف القوميـــة والحزبية؛ نتيجة تحول القراء إلى الصحف الخاصة، إلا أنه بالرغم مـــن ذلـــك مازال الأداء المهني للصحف المصرية يشوبه كثيـــر مـــن جوانـــب الضـــعف والقصور، فقد إنتهت نتائج العديد من الدراسات إلى أن صناعة الصحافة فـــي مصر تواجه على مستوى الفكر الإداري والتنظيمي مجموعة من التحديات التي ارتبطت في الأساس بطبيعة أنماط ملكية الصحف الصادرة وأنمـــاط الســـيطرة عليها، وتمثلت أهم هذه المشكلات والتحديات فيما يلي:

-تخلف الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية المصرية علـــى اختلاف أنماط ملكيتها؛ نتيجة لسياسة الإبقاء على القيادات الإدارية والتحريرية في مناصبها لسنوات طويلة.

-غلبة طابع التعيين على تشكيل الهيئات والتنظيمات الداخلية المسئولة عن تيسير شئون المؤسسات الصحفية اقتصاديًّا وإداريًّا وتحريريًّا وغياب دور هذه الهيئات وفاعليتها في ممارسة المهام المنوطة بها الأمر الذي ترتب عليه مركزية صناعة القرارات وغياب الديمقراطية بالمؤسسات الصحفية.

-غلبة اختيار القيادات الصحفية في المؤسسات الصحفية وفق أسس ومعايير الولاء السياسي والثقة والمحسوبية دون اعتبار لمعايير الكفاءة والخبرة، الأمر الذي أدى إلى إهدار للكفاءات السائدة وتكريس للتبعية والولاء لملاك الصحف ولأصحاب النفوذ.

-عدم إيمان القيادات المسئولة عن المؤسسات الصحفية بقيم العمل الجماعي وأهمية مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات، وهو ما أضعف ولاء العاملين بالمؤسسات الصحفية لها، وسيادة شعور عام بعدم الرضا الوظيفي يؤثر سلبًا على كفاءة العمل.

-عدم وجود لوائح وقوانين تختص بتنظيم شئون العمل المختلفة بدءًا من الأجور والمرتبات وانتهاء بآليات الترقي الوظيفي، الأمر الذي ترتب عليه سيادة المعايير والأسس الشخصية في تحديد هذه الشئون، وبالتالي شعور العاملين في المؤسسات الصحفية بعدم الرضا الوظيفي.

وانطلاقًا من التحديات السابقة، فقد طرح الباحث سيناريو معياريًّا مستهدفًا لتطوير الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية خلال العقد القادم، وينص هذا السيناريو على ضرورة تحويل المؤسسات الصحفية المصرية من نمط الإدارة القائم على مركزية السلطة إلى أسلوب الإدارة الجماعية باعتباره من النماذج التي حظيت بقبول كبير من الباحثين والممارسين في آنٍ واحد وأثبتت فعالية كبرى عند تطبيقه في كثير من صحف الشركات المساهمة في الغرب

بينما يشير السيناريو المعياري الثاني إلى ضرورة تحويل الصحف القومية من نمط ملكية الدولة إلى نمط ملكية العاملين والذي كان أقوى هذين السيناريوهين وأكثرهما صلاحية لتطوير أوضاع ملكية الصحف القومية مقارنة بغيره ،يليه السيناريو الخاص بتحويل هذه الصحف إلى شركات مساهمة تطرح أسهمها في البورصة للاكتتاب العام.

كما أشارت دراسة **(عمرو الشوبكى 2011)** حول اتجاهات الإعلاميين المصريين نحو إعادة هيكلة إعلام الدولة، إلى اتفاق 63% من الصحفيين العاملين بالمؤسسات القومية على ضرورة إبقاء الدولة على ملكيتها للصحف القومية، حيث اختار بعضهم نمط الخدمة العامة بنسبة 43%، واختار20% من المبحوثين استمرار ملكية الدولة للمؤسسات مع إعادة هيكلتها. وأشار المبحوثون إلى أنهم يفضلون إبقاء الدولة على ملكيتها لهذه المؤسسات، لشعورهم بالخوف من أن عدم استمرار ملكية الدولة قد يؤدي إلى الاستغناء عنهم تحت مسميات كثيرة، خاصة أولئك الذين يعملون في مؤسسات قومية خاسرة.

ومن هنا تبدو تجربة "**بي بي سي**" البريطانية ذات أهمية خاصة من حيث القواعد التي تحكم عملها كنموذج لنمط الملكية العامة ونجاحها في الفصل بين السلطة السياسية الحاكمة وبين عمل المؤسسة، أما الإعلام الخاص فقد عرفت التجارب الديمقراطية نمط المالك الوحيد أو المحتكر (مردوخ وآخرين)، ولكن توجد أنماط أخرى من الملكية لم تعرفها مصر مثل: نمط "الصحفيين الملاك" في صحيفة اللومند الفرنسية، أو الصحيفة التي تمتلكها مجموعات رأسمالية مثل صحيفة "الجارديان البريطانية"، الأمر الذي يستلزم دراسة هذه التجارب والاستفادة منها في السياق المصري، خاصة بعدما اتضحت مشكلات الإعلام الخاص والإعلام الحكومي.

ويتفق خبراء الإعلام مع الصحفيين العاملين بالإعلام المملوك للدولة على ضرورة تحويل الإعلام الحكومي إلي نمط الخدمة العامة للاعتبارات الآتية:

هناك عديد من الدول المتقدمة التي طبقت نمط وسائل الإعلام المملوكة للجمهور والممولة من دافعي الضرائب والتي يتم إدارتها بواسطة الدولة وليست الحكومة، وتؤدي خدمات عامة للجمهور، وتعمل على تلبية احتياجاته، وذلك دون النظر إلى المكاسب المادية، أو تحقيق أجندات خاصة، أو الانحياز لبعض القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية على حساب القوى الأخرى، كما تتطلب المرحلة الحالية امتلاك الدولة لمنظومة إعلامية قوية وكوادر صحفية وإعلامية مدربين تدريبًا جيدًا على التعامل مع كل الوسائط الإعلامية الجديدة من أجل تقديم تغطيات صحفية متعمقة تتوافر فيها المعايير المهنية المتعارف عليها، ويمكننا إعادة تنظيم ملكية الوسائل الإعلامية الخاصة عبر الإجراءات الآتية:

إصدار تشريعات قانونية جديدة تنظم الملكية التعاونية لوسائل الإعلام، ضرورة تشجيع رجال الأعمال على الاستثمار في تلك الصناعة في ظل وجود قانون ينظم قواعد الشفافية والإفصاح ويُرسي قواعد للفصل بين الإدارة والتحرير، وضع قواعد قانونية لمنع احتكار ملكية وسائل الإعلام، ومنع دخول شركات متعددة الجنسيات لمجال الإعلام المحلي، ومنع بعض الشركات الكبرى المسيطرة على أنشطة اقتصادية بعينها من التوغل في مجال الإعلام، ومنع الاحتكار لا يتوقف فحسب على تقليص سطوة أو هيمنة الملاك، ولكنه يتطلب أيضًا الحد من هيمنة فئة قليلة من الصحفيين القائمين على صياغة محتوى تلك القنوات، وإرساء مبدأ الشفافية فيما

يتعلق بإصدار التراخيص أو المعلومات الخاصة بالملكية، وإتاحة تلك المعلومات للجمهور.

كيفية إدارة غرف الأخبار: دليل لمساعدة المديرين على مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجههم داخل غرف الأخبار:

هناك العديد من الضغوط والتحديات التي تواجه المديرين داخل غرف الأخبار، فمثلاً: يشتكي المديرون داخل غرف الأخبار بالصحف الأمريكية من الصحفيين الذين يقدمون قصصا إخبارية بدون إبلاغهم أنهم كانوا موجودين في أماكن عملهم أو إبلاغهم بتفاصيل الاجتماعات التحريرية، كما يشتكي المندوبون من المحررين الذين يتواصلون معهم من خلال رسائل البريد الإلكتروني فقط، وقد توصلت دراسة Sharon L. Peters (2001) في دراستها التي طبقتها على أكثر من 36 صحيفة، إلى أن العاملين في غرف الأخبار يصنفون على أنهم من الشخصيات الانطوائية، الذين يفضلون التواصل من خلال الكتابة بدلاً من الاتصال اللفظي، وبالتالي سيكتبون ملاحظاتهم أو يكتفون بتبادل رسائل البريد الإلكتروني، كما أنهم لا يتحدثون عن أفكارهم الصحفية قبل أن يقوموا بكتابتها، ويفضلون العمل بمفردهم بدلاً من العمل الجماعي، ولكنهم يتميزون بأنهم مستمعون جيدون بدرجة أفضل من الاجتماعيين.

كيف يمكننا حل مشكلة الصمت في غرف الأخبار؟Can we talk :

- تبادل الأفكار في الاجتماعات Brain Storming meeting:

يفضل الانطوائيون عادة الصمت في الاجتماعات، بينما يقوم الاجتماعيون بطرح أفكارهم، فتنتهي الاجتماعات بدون مشاركة كبيرة من جانب الانطوائيين، ولتغيير ذلك يجب أن يعلم كل الأفراد المشاركين في الاجتماع الموضوعات التي سيتم التحدث عنها قبل بدء الاجتماع بوقت كافٍ، وبالتالي نعطي الفرصة للانطوائيين لكي يشكلوا مفاهيمهم وتصوراتهم، وستكون

مشاركتهم فعالة، ويتم التنويه على أنه لن يتم اتخـــاذ القـــرار النهـــائي خـــلال الاجتماعات لأنه يجب إعطاء الفرصة للجميع لمناقشة ما تم في الاجتماع فـــي اليوم التالي، وسيقوم الانطوائيون ببذل أقصى ما لديهم، كمـــا يجـــب أن يقـــوم مديرو غرف الأخبار ورؤساء الأقسام بتخصيص 10 دقائق يوميًّا في صـــباح كل يوم مع كل محرر لمناقشة يوم العمل والتقدم الـــذي تـــم إحـــرازه، وهـــذه المناقشات يجب أن تجرى يوميًّا وفي نفس التوقيت، ولكن في حالـــة حـــدوث أخبار وأحداث عاجلة تستحق المتابعة فينبغي تحديد مواعيد أخرى للاجتماعات، وعندما يعتاد الانطوائيون على هذا النظام سيتلاشى لديهم الشـــعور بـــالخوف وسيكونون أكثر تواصلاً مع الآخرين.

الهياكل التنظيمية لفرق العمل Team Structures:

عندما يتشكل فريق العمل سوف يتكاتف الجميع من أجل تحقيق اتصال فعال لأنه يؤدي إلى طرح مزيد من الأفكـــار والمعلومـــات المشـــتركة فـــي الاجتماعات، ويجب على أعضاء فريق العمل أن يظهروا الاحتـــرام لأفكـــار الانطوائيين ويشجعونهم باستمرار على مشاركاتهم في الاجتماعات مما يصـــب في النهاية في صالح فريق العمل، وهناك أنواع متنوعة لفرق العمل الجماعيـــة في غرف الأخبار والتي رصدتها دراســـة Leslie-Jean Thornton حـــول "**أسلوب تنظيم غرف الأخبار القائم على فـــرق العمـــل الجماعيـــة بالصـــحف الأمريكية اليومية**" (2006) حيث ذكر المبحوثون أنه توجد ثلاثة أنواع لفـــرق العمل في غرف الأخبار هي: **فرق العمل السلبية، وفرق العمـــل المتماســـكة وفرق العمل المتعاونة.**

- حل مشكلة العلاقات السيئة في العمل وعـــدم الشـــعور بالرضـــا الوظيفي:

تتعدد شكاوى العاملين داخل غرف الأخبار من الشعور بعــدم الرضـــا الوظيفي وخصوصًا فيما يتعلق بعلاقات العمل بـــين الرؤســـاء والمرؤوســـين بالصحف الأمريكية، ولقد أظهرت الأبحاث التي أجريت على أماكن العمـــل أن 92% من المشكلات طويلة المدى بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما: المشكلات الناجمة عن الأداء المهني الســـيء للمحـــررين أو المراسلين، والمشكلات المرتبطة بالسلوك Behavior problem مثل المحرر الذي لا يجيد مهارات التواصل مع الآخرين، أو شخص يتكلم كثيرًا ولا يفعل ما يقوله، أو يعطل الآخرين عن القيام بأفعالهم، أو يكون من الأشخاص الـــذين يجهشون بالبكاء، أو لا يتعاون مع زملائه في فرق العمل، أو يقلل مـــن شـــأن الآخرين عندما يسألونه عن أي شيء، ويجب على مديري التحرير أن يتحدثوا بصدق مع المحررين وأن يكونوا بمثابة المدربين لهم، وأن يتابعوا جيدًا أي تقدم يحققونه، ويساعدونهم على تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم مما يؤدي إلى تحقيـــق الأهداف، ويجب علي المديرين أن يلتزموا بالأخلاقيات الصحفية والقيم المهنية، والتحدث بلغة تتسم بالحزم لضمان الامتثال لأوامرهم، مع توافر القدرة علـــى إيجاد حلول وسط ترضي جميع الأطراف وعدم التسرع في اتخاذ قـــراراتهم.

وفي هذا الصدد ينبغي على القيادات الصحفية أن تتعلم فنون القيادة الفعالة عن طريق التحلي بمجموعة من السمات والخصائص التي أشار إليهـــا **Robert Giles** في كتابه "**كيفية إدارة غرف الأخبار Newsroom Mangement**"، وهي:

ينبغي على قادة غرف الأخبار أن يكونوا طموحين، حاصلين على مؤهلات تعليمية مناسبة لمواقعهم الوظيفية، مدرَّبين جيـــدًا علـــى كيفيـــة تحمـــل المسئوليات العديدة المُلقاة على عاتقهم داخل غرف الأخبار، أن يقوم القادة بتشجيع ودعم المحرِّرَات داخل غرف الأخبار، وأن يكلفوهن بتولي مهام

وظيفية تتناسب ظروفهن، أن يحرص القائد على خلق جو من الثقة والمصداقية أثناء تعاملاته مع المرؤوسين، أن يُعطي القائد المحررين المتميزين فرصًا للترقي الوظيفي، ويشجعهم على الاستمرار على هذا النحو، يجب أن يتعلم قادة غرف الأخبار كيفية التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وأن يقوموا بتوظيفها في كافة مراحل العمل الصحفي، أن يتبع قادة غرف الأخبار سياسة التطوير المستمر في محتوى وأشكال الأخبار والموضوعات والتقارير المقدمة للقراء، وذلك اعتمادا على بحوث القارئية والتسويق.

ويجب على مديري التحرير الحذر من ارتكاب الأخطاء الآتية:

- الخطأ الأول: عدم إدراك التوجيهات والتعليمات والانتقادات باعتبارها مسألة شخصية:

عندما لا ينفذ أحد المحررين تعليمات رؤسائه وتوجيهاته، أو يتجاهل المدير أو لا يحترمه، أو يجعل المحررين الآخرين يشعرونه بأنه شخص عديم القيمة بالنسبة لهم، فالتصرف الأمثل في هذه الحالة هو عدم أخذ هذه الأمور على أنها امتهان لشخصك، ويجب ألا تفكر بأن المراسل لا يحبك أو لا يحترمك، لأن هذه السلوكيات السلبية ستؤثر في نفسيتك وشخصيتك ،ويجب عليك أن تتخلى عن هذه المخاوف، وأن تذكر نفسك باستمرار بأن الذي حدث بسبب مشكلات العمل العادية ومتطلبات وظيفتك، وليس بسببك كشخص، ويجب أن تركز أكثر على أفعال وسلوكيات الصحفيين مما يجعلها مشكلة مرتبطة بموقف معين problem situation، ويجب شرح أمثلة محددة لزمن وقوع المشكلة وشرح لماذا أدت إلى نتائج عكسية، فمثلاً: يقول المدير للمحررين: "هذا الموقف لم يكن صحيحًا"، أو "إنك لم تحترمني في هذا الموقف"، أو "كنت منفعلاً بدرجة زائدة عن الحد".

- الخطأ الثاني: إدراك القادة بأنهم يستطيعون معرفة وفهم كل شيء خاصة فيما يتعلق بسلوك الأفراد وتصرفاتهم:

يجب ألا ينظر المديرون إلى الدوافع التي جعلت المحرر أو المحررة تقوم بمثل هذه المشكلات، فقد يكون بسبب بعض المشاكل الأسرية أو موقف حدث له في الطفولة، فقد رأت الباحثة أن هناك مديرون يستغرقون فترات طويلة في البحث عن الأسباب التي جعلت المحرر يقوم بتلك المشكلة، لكنه في الواقع يهدر وقته لمحاولة الوصول إلى حل للمشكلة، بدلاً من الإشارة إلى السلوك غير المقبول وإعطاء فرصة للمحرر لكي يعترف بأخطائه. بالإضافة إلى أن المدير غير مدرب لتحليل الدوافع النفسية لهؤلاء الأفراد، وتقترح الباحثة أن يقوم المدير بالتحدث مع المحرر لتحديد المشكلة، وسبب حدوثها، وتقديم مجموعة من المقترحات المناسبة.

- الخطأ الثالث: ينبغي على المديرين ألا يقوموا بتوجيه النقد أو التوبيخ للآخرين باستمرار إذا كان المحرر أو المندوب لا يؤدي وظيفته على أكمل وجه:

يجب على المديرين عدم اتباع سياسة توجيه النقد والتوبيخ الدائم للآخرين لأن المندوب أو المحرر قد بذل مجهودًا في عمله. ويمكن حل مشكلة قصور الأداء المهني لبعض المحررين من خلال التنويه عن الأخطاء التي وقعوا فيها وذلك قبل قيامهم بكتابة القصص الخبرية في بداية يوم العمل، كما يجب عليك استخدام لغة جادة وأن تكون حازمًا، وفي نفس الوقت يجب عليك ألا تتعالى عليه، أو تتحدث بلهجة غاضبة.

• المحور الخامس: المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية المدروسة :

جوهر "غرف الأخبار" في وسائل الإعلام المصرية المختلفة هو إنتاج المحتوى الإخباري للجماهير بواسطة قنوات التلفاز والإذاعات أو الوسائط التكنولوجية (تويتر، sms، فيديو)، أو عن طريق الصحف المطبوعة والتي توجد بها صالات التحرير التي يتوافر في معظمها إدارات لتدفق الأخبار في الأقسام التحريرية المختلفة. وتختلف آلية تدفق الأخبار وتوزيع المهام بين المحررين حسب الهيكل التنظيمي للعمل الصحفي في كل صحيفة على حدة، فبعض الصحف تقسم العمل إلى وحدات رئيسية والتي تشمل تغطية الملفات السياسية، والوزارات الخدمية، والمجتمع المدني، وحدة التعليم، والديسك المركزي، أو يتم العمل بشكل روتيني ويقترح كل محرر الموضوع الذي سيقوم بتغطيته في نطاق تخصصه. وتقوم غرف الأخبار على مبدأ "انتقائية الأخبار"**News selection**، وذلك في اختيار الأخبار الصالحة للنشر والتي تتفق مع السياسة التحريرية، فـ"**معايير انتقاء واختيار الأخبار**" هو بمثابة المعايير الثقافية والمهنية الحاكمة للأداء الصحفي داخل غرف الأخبار والتي تعد أداة أساسية في الإنتاج الصحفي، ويجب على المحررين تسليم الأخبار إلى رؤسائهم في الموعد المحدد لإتمام جميع مراحل العمل الصحفي من أجل طباعة الصحيفة. وقد يقوم المسؤولون باختصار الأخبار التي يقدمها المحررون وفقًا للمساحة المخصصة للنشر، أو عدم نشرها لعدم اتفاقها مع توجهات السياسة التحريرية ومصالح رجال الأعمال الذين يمولون الصحف الخاصة، أو يقوم رؤساء الديسك المركزي بتجهيل الأخبار، أو إضافة بعض التفاصيل على الأخبار لجعلها مثيرة من وجهة نظرهم مما يؤدي إلى تشويهها وفقدانها للمصداقية.

وهناك مجموعة من الضوابط والقيم الحاكمة لتدفق الأخبار داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية المدروسة والتي تختلف حسب نمط الملكية وتوجهات السياسة التحريرية في الصحف المختلفة والتي تسعى إما إلى تحقيق الربح على حساب مسؤوليتها المهنية تجاه القراء والمجتمع، أو الالتزام بأداء دور رقابي ونقدي على الأداء الحكومي، والالتزام بقيم الموضوعية والدقة والتوازن والمصداقية في نشر الأخبار والموضوعات لكي تكتسب الصحيفة احترام القارئ وتحافظ على استمراريتها في ظل البيئة التنافسية بين مختلف وسائل الإعلام. وتتنوع أعداد القائمين والعاملين داخل غرف الأخبار بالصحف ما بين محررين، ومصورين، ومحرري الديسك، بالإضافة إلى الصحفيين المتدربين الذين يدرسون ويريدون تعلم مراحل العمل الصحفي حتى يكتسبوا خبرة تفيدهم بعد تخرجهم، والصحفيين حديثي التخرج ممن يحاولون وضع علامة مضيئة في طريقهم المهني.

وفيما يلي نستعرض الإجراءات المنظمة لغرف الأخبار ومبادئ السياسة التحريرية وكيفية تدفق العمل الإخباري داخل الصحف المصرية المدروسة، وهي: "**المصري اليوم**"، "**اليوم السابع**"، "**الشروق**"، "**الأهرام**"، وذلك على النحو التالي:

صحيفة "المصري اليوم":

تعتبر صحيفة "**المصري اليوم**" من أوائل الصحف المصرية التي طبقت المفهوم الحديث لغرف الأخبار من خلال اهتمامها بالإنتاج المتكامل للوسائط المتعددة داخل صالة التحرير من "قناة تليفزيونية" تحت مسمى **(من حقك تعرف)**، و"بوابة إخبارية" تنقل الأحداث فور وقوعها، "نسخة ورقية"، و"صحيفة المصري اليوم الصادرة باللغة الإنجليزية"، بالإضافة إلى خدمات متنوعة تقدمها الصحيفة للقراء لكي يتفاعلوا معها مثل "خدمة الرسائل الإخبارية القصيرة"،

"صفحة المصري اليوم على فيس بوك وتويتر". وقد لاحظنا اهتمام المسئولين بوضع لافتات إرشادية على الحوائط لتوضيح مفهوم غرف الأخبار للمحررين، وضوابط ومعايير الكتابة، والقيم الإخبارية، والقيم المؤسسية لتتم عملية التنشئة الاجتماعية والمهنية لهم على الوجه الأكمل، وبالتالي نجح المحررون في استيعاب ثقافة غرف الأخبار مما انعكس بدوره على تغطيتهم الصحفية المتميزة، وحصولهم كذلك على جوائز الصحافة العربية لأعوام متتالية.

وتتسم غرفة أخبار صحيفة "**المصري اليوم**" بالتنظيم المؤسسي، حيث تهتم القيادات الصحيفة بتحقيق الضبط الاجتماعي داخل غرفة الأخبار، والتنشئة الاجتماعية والمهنية للمحررين الجدد والقدامى، وذلك من خلال تعليق لوحات إرشادية داخل صالة التحرير لتعريف جميع العاملين بالصحيفة بمبادئ السياسة التحريرية والقيم الخبرية والقيم المؤسسية، كما يُضاهي التصميم الهندسي لغرفة أخبار صحيفة "المصري اليوم" غرف الأخبار بالصحف الأجنبية، وخصوصًا من حيث الاهتمام بوجود الأبواب الزجاجية لغرف مديري التحرير حتى يسهل على الصحفيين الوصول إليهم، ويتوافر لكل محرر جهاز حاسوب في جميع الأقسام التحريرية. ويُعبر **موقع "المصري اليوم"** عن مفهوم الاندماج لأن 90% من المنتج الصحفي المنشور بالموقع من إنتاج المحررين العاملين داخل غرفة الأخبار، و10% من المحتوى المنشور في الموقع يقوم بإنتاجه الصحفيون العاملون به، وهي التقارير الخاصة بالرياضة (المتابعة المباشرة لنتائج المباريات، متابعة ما يحدث في برامج التوك شو، وهناك محررون مسئولون عن الترويج لمحتوى الموقع الإلكتروني والصحيفة عبر الشبكات الاجتماعية). ويستطيع المحرر أن يرسل الموضوع الصحفي الذي يكتبه إلى الموقع الإلكتروني أو للمحرر المسئول عن تحرير الرسائل الإخبارية القصيرة (sms)، أو الصحيفة الورقية.

وطبقت صحيفة "المصري اليوم" نظام **Newspress** لإدارة المحتوى الإعلامي، وتنظيم دورة العمل في أقسام الصحيفة المختلفة من التحرير والإنتاج والتصميم والأرشيف وإدارة الموقع الإلكتروني والتصفح والتصحيح بما يتناسب مع المعايير العالمية التي تحتاجها الصحيفة لزيادة جودة المنتج التحريري، وسرعة تغطية الموضوعات عبر الموقع الإلكتروني، وقامت الصحيفة بتدريب جميع الصحفيين بمختلف الأقسام والمحافظات على برنامج "Newspress" المُتطور والمُتخصص في جميع أعمال إصدار المطبوعات الصحفية، وقام الصحفيون بإنتاج المواد التحريرية على النظام الجديد، وذلك بعد انتهاء التدريب الذي استمر أكثر من ٤٥ يومًا.

وأوضح المهندس "غسان حلاوي" – من فريق عمل شركة " Layout International" – أن أعمال التدريب انتهت بعد إتقان التعامل مع البرنامج الجديد، ومن أهم مميزاته: أنه يحمل واجهة متعددة اللغات، ويسمح لمستخدميه بحرية نقل المعلومات لحظة توفرها بين مختلف الإدارات حتى مرحلة النشر، ويتيح إمكانية توفير تكاليف الحبر والورق وتوفير عامل الوقت من خلال إرسال جميع المعلومات إلكترونيًا فور تسلمها. ومن خصائص النظام أن المواد الصحفية تتم أرشفتها تلقائيًا بعد النشر، بالإضافة لإمكانية حجز الإعلانات على الصفحات مباشرة وتوفير تقارير مفصلة عن جميع العمليات التحريرية.

والقيم التحريرية المُطبقة في الصحيفة هي:

- "**الحياد**": وتعني قيمة الحياد عدم التحيز لأي طرف من أطراف القصة الخبرية، والبقاء على مسافة واحدة من جميع الأطراف.
- "**الدقة والأمانة**": تبذل إدارة التحرير جهدًا كبيرًا في تحري دقة المعلومات حتى تقدم الأخبار بصدق وأمانة ووضوح للقارئ.

- "**التوازن**": يجب أن يحصل المحررون على آراء متنوعة لمصادر المعلومات في الموضوعات أو القصص أو التقارير الصحفية التي يقدمونها لرؤسائهم، وألا يكتفوا برأي واحد.
- "**الموضوعية**": يجب فصل الرأي عن الخبر، وأن يحتوي على مصادر واضحة كلما أمكن، ويجب على المحررين مراعاة العمق في تغطياتهم الصحفية، وتزويد موضوعاتهم بخلفية مناسبة، ووضع سياق ملائم لقصة الموضوع الذي يكتبونه.

أما "القيم المؤسسية" لصحيفة "المصري اليوم" فهي:

- "**الولاء والانتماء**": تبذل الإدارة الصحفية جهدها من أجل تقدم صحيفة "**المصري اليوم**".
- "**الاحترام**": تقدر إدارة التحرير مساهمات جميع طاقم العمل الصحفي من المحررين والمصورين والمخرجين الصحفيين، وتتسم لغة الحوار المتبعة بين الرؤساء والمرؤوسين بالصراحة وتقبل جميع الآراء.
- "**العمل الجماعي**": تشجع إدارة التحرير المحررين على التحلي بروح العمل الجماعي، كما تستوعب أيضًا المبادرات الفردية.
- "**الابتكار والإبداع**": يتم تشجيع جميع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل الصحفي.

وفيما يتعلق بمبادئ السياسة التحريرية لصحيفة "المصري اليوم":

1- عدم توجيه اتهامات لأي مواطن استنادًا على أقوال مرسلة أو معلومات غير مؤكدة.

2- عدم الاستناد إلى مصادر غير موثوق بها أو مجهلة أو ليست ذات صلة وثيقة بالموضوع.

3- الحرص على عدم الإضرار بالأمن القومي المصري.

4- احترام حق الرد، والحرص على نشره كاملاً، والاعتـراف بالخطـأ، والاعتذار عن نشر أي معلومة يثبت أنها غير صحيحة.

5- عدم الخلط بين العام والخاص.

6- عدم نشر الأسماء أو العناوين أو ما يدل على الشخصية في أخبـار أو موضوعات الجرائم المخلة بالشرف.

7- استبعاد أي معلومة مغلوطة أو آراء طائفية أو متطرفة من شأنها إشعال الفتنة الطائفية في مصر.

8- التأكد من المعلومات عبر أكثر من مصدر قبل النشر.

9- الابتعاد التام عن الحياة العائلية والخاصة للشخصيات العامة.

10- عدم النشر عن أي متهم في مراحل التقاضي المختلفة باعتباره بريئًـا حتى تثبت إدانته.

وقامت إدارة التحرير بكتابة هذه المبادئ في لوحة كبيرة وتعليقها فـي منتصف صالة التحرير في الفترة التي تقلد فيها الأستاذ مجدي الجلاد رئاسـة تحرير المصري اليوم.

كما اهتمت إدارة التحرير بإعداد دليل الكتابة "**دليل الأسلوب STYLE BOOK**"، وقامت بتوزيعه على المحررين ورؤساء الأقسام ومحرري الديسك، ويحتوي الدليل على القواعد الأسلوبية المتبعة في كتابة العنـاوين والمقـدمات وأسماء المصادر والأرقام، بالإضافة إلى مواضع همزتي الوصل والقطع، ومن أمثلة القواعد التي يجب أن يلتزم بها المحررون في كتاباتهم، ما يلي:

- **العناوين:**

- يجب أن يكون العنوان الرئيسي مباشرا وبأقل عدد من الكلمات.
- يراعى في صياغة العنوان الرئيسي أن تكون لغته مباشـرة وواضـحة، وخالية من الفعل "المبني للمجهول"، و"حرف السـين المسـتقبلي، مثـل

"سيجعل – سيفجر"، وحروف الاستدراك "لكن– بل"، وتقليل الضمائر قدر الإمكان.

- يستخدم "**العنوان الشارح – رئيس 2**" في القصص الخبرية والموضوعات الرئيسية فقط، ويكون مرتبطًا بالعنوان الرئيسي، ويستخدم هذا العنوان لإبراز معلومات جديدة تستحق إبرازها في العناوين ولا يستوعبها العنوان الرئيسي، ويمكن لهذا العنوان استيعاب عدد أكبر من الكلمات "4 أعمدة، من 8 إلى 10 كلمات مثلاً".

- **المقدمات:**

- يجب ألا تزيد مقدمة القصة الخبرية على30 كلمة بحيث تكون الجملة قصيرة ومركزة، وتشمل أبرز المعلومات التي يخرج منها عنوان التقرير، وتتضمن أهم ما في القصة من معلومات وحقائق جديدة.

- **كتابة الخبر:**

- تستخدم الجمل القصيرة والمباشرة، وتبدأ بفعل، ويحظر استخدام الجملة الإسمية في بداية الخبر، على أن يتم إبراز أهم ما في الخبر من معلومات ومعطيات في المقدمة، ومحاولة الإجابة على الأسئلة الستة الشهيرة "من– متى– ماذا– أين– كيف– لماذا"؟، والحرص على بدء الخبر بالحدث دون مقدمات إنشائية، والتقليل بقدر الإمكان من استخدام ألفاظ "أكد – صرح – أعلن – قال" في بداية الخبر، ويمكن استخدام "**أكد – شدد**" فقط في حالة أن تكون هناك معلومة قوية تستحق التأكيد أو التشديد عليها.
- لا تستخدم ألفاظ مثل "**مضيفًا– مشيرًا إلى – موضحًا – مؤكدًا**" إلا في حالة وجود علاقة قوية وواضحة بين ما قبلها وما بعدها.
- يحظر استخدام الألقاب مثل "**السيد – الأستاذ**" وتستخدم الألقاب العلمية فقط.

- لابد أن يكون عنوان الخبر من مقدمة الخبر قدر الإمكان.
- يفضل عدم استخدام ألفاظ "**يجدر أن- جدير بالذكر - يذكر أن - جـــدير بالإشارة**" إلا في حالة الضرورة القصوى كأن تكون الخلفية مفيدة وشديدة الأهمية لفهم الخبر أو تمثل إضافة له.

- **اكتب ولا تكتب:**

- **لا تكتب:** "بدون - اعتذر عن الكتابة - استعماله للهاتف- مقابلته للرئيس/ للوزير - منبثق عن - ناتج عن - ردًّا عن - يجيب علـــى - بعضـــهما بعضًا - مقارنة مع - سعى لـــ - احتاج لـــ".
- **اكتب:** "دون - اعتذر عن عدم الكتابة - اســتعماله الهــاتف - مقابلتـــه الرئيس/ الوزير - منبثق من - ناتج من - ردًّا على - يجيـــب عـــن - بعضهما البعض - مقارنة بـــ - سعى إلى - احتاج إلى".

- **صحيفة "اليوم السابع":**

تتميز "**اليوم السابع**" بأنها أول صحيفة أصدرت أول وثيقـــة اســتقلال بعيدًا عن حملة الأسهم، وهي الوثيقة التي وقعهــا خالـــد صـــلاح فـــي نقابـــة الصحفيين بحضور ملاك الأسهم الرئيسيين لـــ"اليوم السابع" أحمد أبو هشـــيمة وعلاء الكحكي، وبحضور ضياء رشوان نقيب الصحفيين، وذلك تحت عنوان: "وثيقة اتفاق بين حملة الأسهم الرئيسيين بجريدة اليوم السابع ونقابة الصحفيين" لضمان حرية واستقلال الأداء المهني وتفويض النقابة بسلطات تطبيق ميثـــاق الشرف الصحفي، ويتضمن الاتفاق: "**فصل الملكية عن الإدارة**" و"**فصل الإدارة عن التحرير**"، بحيث تتمتع الصحيفة بحرية كاملة واستقلال تام فـــي سياســـتها التحريرية وفي مسارها المهني والتنفيذي عـــن أي دور أو تـــأثير للمصـــالح الخاصة لحملة الأسهم الرئيسيين الحاليين أو في المستقبل، ويتعهد حملة الأسهم الرئيسيين برعاية القيم المهنية والمحافظة عليها، ويقرون بأنهم يســـندون إلـــى

النقابة – ممثلة في مجلس النقابة والنقيب – المسئولية عن متابعة الأداء المهني، ويكون لمجلس التحرير والنقابة السلطة في المراجعة والشكوى والتقييم والحساب المهني، ويكون دور حملة الأسهم الرئيسيين هو إدارة الصحيفة من الناحية الاستثمارية دون غيرها بحيث يعمل حملة الأسهم على تطوير الصحيفة وإمكاناتها وقدراتها ومواردها، فيما يكون لجهازها التحريري حريته وفق ميثاق الشرف الصحفي، وأن تكون سلطات الإدارة الرقابية من اختصاص مجلس التحرير والنقابة وحدهما.

كما أصدرت الصحيفة دليلاً مهنيًّا بعنوان "**دستور اليوم السابع**" لتحديد المهام والواجبات لكل قطاعات العمل الصحفي داخل المؤسسة من أجل توحيد الأداء المهني والمؤسسي للصحيفة، وتوثيق تجربتها الصحفية، بالإضافة إلى تأسيس قواعد مهنية تواكب العصر.

وتعمل غرفة أخبار صحيفة "**اليوم السابع**" على مدار 24 ساعة في دورات عمل متعاقبة (**Work Shifts**) بلا توقف في جميع الأقسام والقطاعات سواء الأقسام التحريرية أو الأقسام المعاونة للتحرير، وتعمل صالة التحرير بكامل قياداتها على التخطيط للتغطيات الإخبارية، ثم التخطيط للقيمة المضافة لهذه الأخبار من الناحية المعلوماتية. وتعمل صالة التحرير على خدمة الموقع الإلكتروني، وموقع الفيديو، والمواقع الأخرى الصادرة عن اليوم السابع جنبًا إلى جنب مع آليات إعداد الصحيفة المطبوعة يوميًّا، ويحدد مديرو التحرير ورؤساء الأقسام الآلية اللازمة لتزويد الموقع بالأخبار والمواد المتنوعة، وتزويد الجريدة المطبوعة بالتقارير الخاصة، والتحقيقات والخدمة الإخبارية المتكاملة.

ويشكل الموقع الإلكتروني لليوم السابع القلب النابض لكل إصدارات المؤسسة المطبوعة أو الإلكترونية، وله الأولوية الأولى في نشر الأخبار،

ويجب أن تكون معدلات التدفق الإخباري في مختلف أقسام الموقع الإلكتروني منتظمة ومتوازنة طوال اليوم، وألا يتم تأخير نشر الأخبار بعد ترشيحها من رؤساء الأقسام، وأن يكون هناك سبب مهني لدى مسئول ديسك الموقع لتأخير نشر بعض الأخبار، وتعمل "**إدارة الموقع الإلكتروني**" تحت الإشراف المباشر لمدير التحرير المسئول عن الموقع، وتضم (**محرري الديسك، محرري التصحيح، محرري الوكالات، محرري الصور، المحررين الذين يقومون برفع الموضوعات الصحفية وتحميلها على الموقع الإلكتروني**). ويقوم المحررون الذين يعملون في هذه الإدارة باقتراح الأفكار والمتابعات والتحقيقات والملفات، وتحديد الأيقونات الخاصة على الصفحة الرئيسية للموقع، سواء من صالة تحرير اليوم السابع أو من المواقع الأخرى الصادرة عنه.

ويعتبر موقع الفيديو التابع لليوم السابع (**فيديو 7**) جزء لا يتجزأ من الموقع الرئيسي، ومحررو الفيديو يمثلون قطاعًا أساسيًّا داخل صالة التحرير.

وتتضاعف المهام والأدوار التي يقوم بها محررو صالة التحرير بعد جلب الخبر، إذ يتحملون مهام استثمار الخبر في تطوير فنون العمل الصحفي الأخرى من "تقرير" أو "تحقيق" أو "تحليل" أو "متابعة ردود الفعل" أو "إجراء الحوارات الصحفية". ويقوم رؤساء الأقسام بمهمة التخطيط للأخبار عبر قائمة التوقعات الإخبارية المُسبقة، والتخطيط للقيم المضافة للأخبار بالتنسيق المباشر مع مديري التحرير على مدار الساعة.

يتشكل **مجلس تحرير موقع اليوم السابع** من رئيس التحرير، ومدير تحرير الموقع، ومديري تحرير قطاع الأخبار، وجميع رؤساء الأقسام التحريرية في المؤسسة. ويقود العمل في صالة التحرير مديرو تحرير قطاع الأخبار، ومدير تحرير الموقع، ويعملون بتنسيق متكامل وبمهام محددة لضمان تفوق الموقع من ناحية التدفق والجودة، ويتولى مديرو تحرير قطاع الأخبار

الإشراف المباشر على مجموعة من الأقسام، هي: "**السياسة، الأخبار، الاقتصاد، الحوادث، الشئون الخارجية، التصوير، فريق عمل فيديو7**". ويقوم "**مديرو تحرير قطاع الأخبار**" بتحديد آليات العمل اليومية، وضمان تدفق المحتوى الإخباري، وضمان السرعة والدقة عن طريق الإشراف المباشر على رؤساء الأقسام ونوابهم ومساعديهم من المحررين الميدانيين والمحررين الذين يتواجدون داخل صالة التحرير لتلقي المواد الصحفية من زملائهم في موقع الحدث، إلى جانب الأقسام التي يتولون إدارتها مباشرة، ويقومون أيضًا بالتنسيق بين أقسام القطاع الإخباري وبين مدير التحرير والديسك المركزي للموقع الإلكتروني، والتنسيق بين أقسام القطاع ورئيس التحرير التنفيذي وطاقم التحرير بالصحيفة اليومية. كما يتابع **مديرو تحرير قطاع الأخبار** أخبار الوكالات، أو الأخبار الواردة عبر قسم المشاهدة والاستماع، أو الواردة عبر قسم الشبكات الاجتماعية، أو الواردة عبر تعليقات القراء، أو التقارير الواردة من وحدة مراقبة الجودة، لتحديد الأولويات الإخبارية الأساسية وفق ما يتوافر لهم من معلومات وبيانات في هذا الصدد.

ويقوم "**مديرو تحرير قطاع الأخبار**" بالإشراف المباشر على مجموعة من الوحدات مثل: "**وحدة المشاهدة والاستماع**"، وتعد جزءًا لا يتجزأ من عمل صالة التحرير في جميع دوريات العمل على مدار 24 ساعة، وتتعاون مع جميع الأقسام، ويقوم المحررون الذين يعملون في هذه الوحدة بتغطية الأحداث من المحطات المحلية أو العربية أو العالمية، ومتابعة البرامج الإخبارية أولاً بأول لتغطية التصريحات أو الأخبار الصادرة من هذه البرامج.

ويعمل قسم "**التعليقات**" 24 ساعة تحت الإشراف المباشر لرئيس التحرير الذي يتلقى تقارير متابعة يومية عن تعليقات القراء المحذوفة ومقترحاتهم عن الموقع، ويتابع عمل القسم من الناحية التنظيمية والإدارية مدير

تحرير الموقع الإلكتروني، وتتولى الوحدة نشر التعليقات أو تصحيح الأخطـــاء التي يشير إليها قراء الموقع لحظة بلحظة وذلك تحت إشراف مـــدير تحريـــر الموقع أو نوابه في دوريات العمل.

و"**قسم الشبكات الاجتماعية**" يقوم بمهمتين أساسيتين هما: نشر أخبـــار الموقع من الأقسام المختلفة على شبكات التواصل الاجتماعي، وإمـــداد صـــالة التحرير بالأحداث الطارئة التي قد تظهر أولاً عبر الشبكات الاجتماعيـــة. أمـــا وحدة " **مراقبة الجـــودة** " فتعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس التحرير، وتقدم تقاريرها لحظة بلحظة لمديري تحرير قطاع الأخبار ولمدير تحرير الموقـــع أو لنواب مدير تحرير الموقع في دوريات العمل في الفترة المسائية.

وفيما يتعلق بالقيم المهنية والتحريرية الحاكمة للأداء المهني داخـــل غرفة الأخبار بصحيفة "اليوم السابع":

- نقل الخبر بكل تفاصيله الواقعية الحقيقيـــة، وعبـــر أدوات توثيقيـــة مؤكدة.

- تجتهد الصحيفة من أجل تحقيق التوازن الدقيق بين حقها في الحرية والتعبير عن الرأي ونشر المعلومات، وبين مســئولياتها فيمـــا يتعلـــق بـــالقيم الأخلاقية في المجتمع بحيث لا تتجاوز الصحيفة فيما يتعلـــق بـــاحترام حـــق الخصوصية، واحترام الحريات الفردية، واحترام العقائد والأديـــان المختلفـــة، ورفض العنصرية والمذهبية والطائفية، والتأكيد على الإيمان بالتعـــايش بـــين الأديان والطوائف والأعراق المختلفة على أسس الدولة المدنية، وعلى أســـاس حقوق المساواة الكاملة أمام القانون في الفرص والحقوق.

- لا تعبر الصحيفة بأي حال من الأحوال عن وجهة نظر طرف واحد فـــي المواد المنشورة، بل تعمل بجدية على التعدديـــة والتنـــوع فـــي الآراء، وعرض وجهات النظر المختلفة والمعلومات المتعددة حتـــى فـــي حـــال

تناقضها، وصولاً إلى تقديم الصورة كاملة كما هي وبدون تدخل في التفاصيل إلا فيما يتعلق بالمعالجات المهنية في الصياغة التحريرية.

- لا تنشر الصحيفة المواد الصحفية المتعلقة بأي أهداف سياسية أو دعائية أو تجارية أو أي مصالح خاصة غير مصلحة القراء والمصلحة العامة لمصر.
- تحترم الصحيفة حق الخصوصية للشخصيات العامة، ولا تقدم على اقتحام هذه الخصوصية إلا عند الضرورة وذلك عندما تتقاطع فيها هذه الخصوصية مع تحقيق مصلحة المجتمع بالمفهوم الشامل وغير الحزبي أو التمييزي لهذه المصلحة.

وبالنسبة لملامح السياسة التحريرية المُطبقة في الأقسام التحريرية فهي:

- يجب أن يكون الصحفيون أشخاصا مسئولين لأن الأخبار أو القصص الخبرية أو المعلومات التي يكتبونها أو ينقلونها لصالة التحرير يعمل عليها فريق كامل قبل النشر وبعده، فقبل النشر يعمل زملاء الصحفي في القسم ثم الديسك المركزي ثم المحرر المراجع ثم محرر الصور ثم المحرر الذي يقوم بتحميل الموضوع الصحفي على الموقع، وبعد النشر يعمل قسم الشبكات الاجتماعية والتعليقات ومراقبة الجودة ثم يعمل مديرو التحرير على تطوير القصة الخبرية. ويعمل بالتوازي رئيس التحرير التنفيذي للجريدة اليومية وفريق الديسك المركزي المعاون له وسكرتارية التحرير والمخرجين والمنفذين وعمال المطبعة والتوزيع، مما يتطلب من الصحفيين أن يبذلوا قصارى جهدهم في الكتابة، ويعملوا على تدقيق القصص الخبرية التي يقدموها، وأن يلموا بتفاصيل القطاعات التي يتولون

تغطيتها لأن فريق العمل الذي يعمل معهم يتأثر سلبًا أو إيجابًا بما يكتبه الصحفيون للجريدة والموقع الإلكتروني.

- يجب أن تتلو الخبر قصة محددة يقول فيها المحرر: (ماذا حدث؟ ولمن؟ ومتى كان ذلك؟ وأين وقع؟ ولماذا؟ وكيف جرت الوقائع تفصيلاً؟)، ولا يمكن أن يتم تحرير خبر بدون ظرفي الزمان والمكان، ولا يمكن أن يحدث خبر بلا فاعل، ولا يمكن أن يقع حدث بلا أسباب، ومهمة الصحفي أن يروي كل ذلك بالكيفية التي يجذب بها القارئ، كما ينبغي على المحرر كتابة مكان الحدث بوضوح في الخبر لأنه مهم في استكمال القصة الخبرية، وإذا كان المصدر قد أدلى بتصريحات فيجب على المحرر ذكر طريقة حصوله على المعلومات من مصدره سواء عبر الهاتف أو إذا كان قد صرح بها في منتدى عام أو بعد عودته من السفر. ويجب كتابة اسم الشخص الذي يدور حوله الحدث بشكل صحيح (اسمه بالكامل) مع تعريف صفته الوظيفية أو السياسية أو الاجتماعية.
- أن يهتم الصحفيون بكيفية رواية الخبر والقصة الخبرية لأنها تعبر عن براعة الصحفي في السرد وصياغة تفاصيل الموضوعات والقصص والأخبار في أقل عدد من الكلمات، أو بصياغة مشوقة في التقرير الإخباري.
- ينبغي على الصحفيين ألا يخجلوا من توجيه الأسئلة عن المعلومات التي لا يعرفونها.
- ألا يكتب الصحفيون من ذاكرتهم، وألا يتسرعوا في النشر دون تدقيق.
- أن يلتزم الصحفيون بسؤال المصادر عن خلفيات الموضوعات والقصص الخبرية التي يتابعونها في حالة عدم علمهم بها، كما يجب عليهم الرجوع

لمصادر المعلومات مرة أخرى إذا غاب عنهم أي شيء، وألا يضيفوا أي معلومات على لسان المصادر.

- يجب على الصحفيين أن يعطوا المعلومة حجمها بلا تهويل، وأن يتجنبوا السرد الانفعالي أو المبالغات.
- تهدف السياسة التحريرية للموقع الإلكتروني إلى سرعة نشر الأخبار والموضوعات والقصص الخبرية، ولكن ليس على حساب عنصر الدقة لأن الكذب أو الاختلاق يعد عنوانًا لفشل المحرر والصحيفة معًا.
- احرص على التسجيل للمصادر إن أمكن ذلك حتى لا تضع نفسك في مأزق نفي المصادر بأنهم صرحوا بهذه المعلومات بعد نشر الخبر.
- يجب على الصحفيين أن يتجنبوا نشر الوثائق والمستندات المزورة وأخبار النميمة الشخصية، وألا يدعوا المصادر تستغلهم لنشر موضوعات ضد خصومهم أو تسريب معلومات غير حقيقية، لأنهم يعملون في خدمة القارئ وليس المصدر، ويجب عليهم كذلك أن يحترموا وعودهم مع مصادرهم.
- يلتزم الصحفيون بمراجعة أجندة الأحداث والأخبار التي يصرح بها مصادرهم والفعاليات التي يحرص المصدر على القيام بها.
- يجب على الصحفيين مراجعة الأخبار والموضوعات التي قاموا بتسليمها بعد نشرها، وأن يفكروا في تطوير الأخبار باستمرار من خلال تقديم متابعات لها.
- يجب أن يبحث الصحفيون عن الجديد دائمًا، وألا يستسلموا للعمل الروتيني.
- عدم نشر الأخبار الواردة عن طريق البريد الإلكتروني من جهات غير معلومة وبلا توثيق.

- عدم نشر البيانات التي تهاجم أشخاصًا بدون أدلة أو مستندات، ولا يتم نشر معلومات تتضمن رأيًا واحدًا دون الرأي الأخر.
- يجب عدم نشر الهجوم المرسل على أشخاص من خصومهم السياسيين بلا سبب.
- لابد أن يطلع رئيس التحرير على الموضوعات المزودة بمستندات قبل نشرها.
- عدم نشر موضوعات تتضمن أي تجريح في الكرامة الشخصية أو الإهانة الأخلاقية لأي شخصية في أي مجال.
- يحظر نشر أي إساءة غير مبررة لمؤسسة القضاء أو للنيابة العامة لأغراض سياسية.
- يحظر نشر أي معلومة عسكرية عن القوات المسلحة المصرية أو عن تسليح الجيش.
- يحظر نشر أي إساءة خارجة عن اللياقة لعلماء الدين الإسلامي ورجال الدين المسيحي.
- لا يتم نشر خبر يتضمن إساءة لإعلاميين أو صحفيين زملاء إلا في حالة الإحالة للمحاكمة.
- يجب على المحررين عدم نشر المعلومات والصياغات الواردة من الصحافة الإسرائيلية أو الصحف الأمريكية بدون معالجة مصرية.
- ينبغي على المحررين عدم نشر الأخبار الواردة من فيس بوك بدون معالجة وتوثيق، كما يجب عليهم ألا يقوموا بنشر أخبار فيس بوك بدون الإشارة إلى المصدر بدقة مع صورة من الموقع الأصلي.
- تحذر سياسة تحرير صحيفة "اليوم السابع" المحررين من نشر الهجوم الانتخابي من منافس على منافسه في أي انتخابات.

- يجب على المحررين عدم نشر أي محتوى يتضمن رأيًا شخصيًّا في متن خبر عام.
- ينبغي على الصحفيين عدم نشر نقد فني أو رياضي في متن خبر عام.
- لا يتم نشر أي أخبار يُخلط فيها بين الرأي والخبر.
- تحذر سياسة تحرير صحيفة اليوم السابع المحررين من نشر محتوى التوك شو الذي يتضمن أيًّا من المحظورات السابقة.

●صياغة القصة الخبرية:

هناك مجموعة من القواعد المتبعة في صياغة القصة الخبرية، هي:

- العنوان في القصة الخبرية هو مفتاحك إلى قلب القارئ، وقد يقبل القارئ على عناوين جاذبة لفترة قصيرة ثم ينصرف عنها إن لم يتبين جدية المتن، فكن جاذبًا وجادًّا وصادقًا في وقت واحد.
- يجب عدم استخدام الألقاب قبل الاسم في العناوين مثل الدكتور والمهندس والسفير والرئيس، أما في حالة الأسماء غير المعروفة فتستخدم الصفات مثل نائب وزير الخارجية السوداني، وفي حالات الاختصار يستخدم أصل الصفة مثل (السودان)، (حزب الدستور).
- تجنب استخدام الأسماء الموصولة مثل "الذي" و"التي"، وتجنب استخدام الفعل المجهول إذا كان بالإمكان استعمال الفعل المعلوم.
- أن تكون مقدمة الخبر فقرة واحدة تتضمن المعلومات الأساسية للخبر، وتقدم موجزًا عن الخبر بالكامل إن أمكن، وينبغي كتابة المقدمة بلغة مباشرة تتناول جوانب الموضوع الرئيسي، وتطرح أسئلته الأساسية، ويجب أن تكون المقدمة معلوماتية، ولا يكتب فيها الرأي الشخصي للمحرر إلا إذا كانت شهادة معلوماتية أو وصفية لواقع ميداني، ويجب

تقديم ملخص شيق وجذاب لموضوع الخبر يضم بالضرورة اسم الشخص محل الخبر ووصفه ومكان الحدث ووقت حدوثه.

- تبدأ الأخبار والتقارير والتحقيقات بالجمل الدالة على المعلومات أو على جوهر الموضوع مباشرة بدون صياغات بلاغية مركبة.
- يجب أن يتناول متن القصة الخبرية تفاصيل الموضوع بأسلوب مهني يعتمد على المصداقية والحياد ويتضمن التفاصيل كاملة مع استخدام لغة سلسة بلا تعقيد أو استغراق في الجمل الاعتراضية.
- يفضل استبدال الكلاسيكيات الصحفية المكررة بالمعلومات الجديدة أو تصريحات مميزة في بداية كل فقرة.
- يجب أن يكون المحرر حريصًا على وجود صور حديثة مع الخبر إذا كان سيقدمها للموقع الإلكتروني أو للجريدة اليومية، فالصور من أكبر عناصر الجذب خاصة الصور الموضوعية، ويفضل كتابة التعليقات المناسبة للصور والتي يرى المحرر أنها مناسبة لقصته الخبرية.

●مهام رئيس القسم في صالة تحرير "اليوم السابع":

يقوم "**رئيس القسم**" بمجموعة من المهام والوظائف داخل صالة التحرير، نوضحها فيما يلي:

- يجب أن يستلم التوقعات الإخبارية يوميًّا من جميع المحررين، ويفكر في الموضوعات الصحفية والأخبار والتقارير التي يمكن أن تنفرد بها الصحيفة، ويتابع هذه التوقعات للتركيز عليها مبكرًا.
- يتابع بنفسه الأخبار التي نشرتها المواقع الإلكترونية المنافسة والتي لم ترد من محرري القسم.

- تحديد آلية جزاء واضحة وعادلة للأخبار التي لم يجلبها المحررون، كما ينبغي عليه عدم التفريط في استخدام آلية العقاب عندما يكون عدم جلب القصة الصحفية نتيجة إهمال من المحرر.
- تحديد آلية لتدفق أخبار الوكالات لضمان إطلاعه عليها وتحديد أولويات النشر، والاطلاع مبكرًا وأولاً بأول على الصور الواردة للجريدة من الوكالات.
- يجب تحديد جداول واضحة لحضور النواب والمساعدين.
- يجب عليه الاطلاع مُبكرًا وأولاً بأول على الصور الواردة إلى الجريدة من قسم التصوير.
- يجب التنسيق اليومي مع الزملاء من محرري الفيديو للأحداث المهمة.
- يجب عليه أن يهتم بالأخبار التي يتم إرسالها في خدمة الرسائل الإخبارية القصيرة.
- توزيع المصادر الإخبارية على أعضاء القسم، وتعديل توزيع المصادر عند الضرورة.
- إعداد أجندة توقعات إخبارية أسبوعية.
- اقتراح الرسائل الإخبارية من المواد الصحفية اليومية.
- ضمان سرعة نشر المواد الصحفية العاجلة على الموقع.
- مراجعة جميع الأخبار التي يقدمها القسم للنشر في الموقع، ومراجعة المحتوى الذي يقدمه القسم للنشر في الجريدة اليومية.
- اقتراح الحوارات الصحفية على نحو منتظم، واقتراح الحملات الصحفية على نحو مستمر.
- التطوير المستمر للمتابعة، ورصد ردود الفعل للأخبار المنشورة على الموقع الإلكتروني.

- تحديد أفكار دورة العمل المسائية مع قائمة الصفحات المبيتة والمواد الصحفية الجاهزة للنشر.
- تحديد أفكار ليعدها المحررون في دورة العمل المسائية، وتقديم المقترحات حتى موعد دورة العمل الصباحية.
- متابعة إنتاج دوريات العمل المسائية يوميًّا، مع تحديد أولويات المتابعة صباحًا.
- تحديد آليات الحضور والانصراف والإجازات لأعضاء القسم، وتحديد جداول خاصة بدوريات عمل مساعدي رؤساء الأقسام.
- عقد اجتماعات يومية أو أسبوعية لمتابعة العمل.
- مراقبة الجودة، واقتراح حلول سريعة لعلاج مشكلات التدفق الإخباري أو الدقة.
- كما تعتمد صالة التحرير على "مساعدي رؤساء الأقسام" في المتابعة الميدانية والكتابة والصياغة الصحفية والتدقيق وسرعة التدفق الإخباري، ويعمل رؤساء الأقسام التحريرية المتخصصة بنفس المنهج المتبع في قطاع الأخبار من ناحية المهام وآليات العمل والتدفق والمتابعة ومراقبة الجودة.

ويقوم ديسك الموقع الإلكتروني بمجموعة من المهام الأساسية هي:

- التحرير الدقيق للخبر.
- أن يكون الخبر متوافقا مع السياسة التحريرية لليوم السابع.
- التأكد من عدم وجود محظورات للنشر.
- ضبط آلية التحديث المستمر، وضبط أولويات التحديث حسب الأهمية.
- التفكير في آليات للاحتفاظ بالأخبار الكبرى لفترة أطول على " الصفحة الرئيسية ".

- التفكير في تحقيقات وملفات تُجمع فيها الأخبار الكبيرة في سياق واحد.
- تطوير الخبر بمتابعات مستمرة للاحتفاظ به بشكل مناسب.

وفيما يتعلق بآلية عمل مدير تحرير الموقع الإلكتروني ونوابه المسئولين عن دوريات العمل الصباحية والمسائية:

- يجب أن يقوموا بالتأكد من التحديث المستمر لشريط الأخبار القصير في الموقع الإلكتروني.
- يجب التأكد من أن الأخبار المنشورة في شريط الأخبار تم تطويرها إلى قصة رئيسية.
- معرفة إذا كانت الأخبار الواردة على شريط الأخبار القصير محلية أم خارجية.
- تسمية الأخبار والموضوعات بالكلمات الثلاث الأولى من العنوان الرئيسي.
- يجب ألا تزيد الأخبار في الصفحتين الأولى والثالثة عن 250 كلمة في المتوسط.
- يجب الإطلاع على "Style Book" اليوم السابع والالتزام بإرشاداته.
- يجب أن يكون العنوان الرئيسي والشارح من مقدمة الخبر.
- ينبغي إعادة كتابة الموضوعات والأخبار والتقارير الواردة من صالة التحرير إذا كانت رديئة.

●مهام قسم المراجعة اللغوية:

يعد قسم المراجعة اللغوية بالموقع الإلكتروني المكمل لقسم "**الديسك**"، ويقع عليه واجب ضبط الأخبار لغويًا، ويتحمل المسئولية جنبًا إلى جنب مع قسم "الديسك" حتى يخرج الخبر مكتملاً، كما يقع على القسم واجب المراجعة فيما يتعلق بسلامة منطق الخبر وتاريخه، خاصة أن القسم ملتزم بمراجعة الأخبار

الواردة من أقسام الاقتصاد والصحة والطب والمنوعات والرياضة والفن والثقافة دون المرور على الديسك المركزي للموقع.

ومن أهم الضوابط التي تحكم أداء قسم المراجعة اللغوية في الموقع الإلكتروني:

- يجب ألا يزيد العنوان عن 67 حرفًا، ويمكن أن تصل عدد كلمات العنوان في التحقيقات إلى 200 حرف.
- في كثير من الأحيان لا يتحقق العنوان في الفقرة الأولى أو الثانية، وقد نجده في نهاية الخبر.
- يجب أن تكون الفقرة قصيرة وموجزة.
- تجنب استخدام حرف "الواو" دون مبرر خصوصًا بعد "الذي" و"التي".

- **صحيفة "الشروق":**

يختلف تنظيم العمل داخل غرفة أخبار صحيفة "**الشروق**" من الناحية الإدارية والتحريرية والتنظيمية عن بقية الصحف المدروسة، وفي أثناء فترة جمع البيانات وتوزيع استمارات الاستقصاء على المحررين والقيادات الصحفية كان التصميم الهندسي لصالة تحرير صحيفة "الشروق" يختلف عن بقية الصحف بحيث لا يستوعب جميع العاملين في صالة تحرير واحدة، أي أنه لا توجد غرفة أخبار مفتوحة تتسع لجميع الأقسام التحريرية، حيث كان يتواجد بالدور الثاني من المبنى بمنطقة المهندسين "**قسم الإخراج**"، ويوجد بالدور الثالث أقسام "**الأخبار، الرياضة، الاقتصاد، الخارجي**"، ويوجد في الدور الرابع مجموعة من الأقسام المتخصصة مثل: "**الثقافة، الفن، الحوادث، المنوعات**"، ويوجد في الدور الخامس "**قسما التحقيقات والترجمة**"، ولكن منذ حوالي شهر فبراير 2014 اتخذت الإدارة الصحفية قرارًا بنقل مقر الصحيفة إلى "چاردن سيتي"، ويتميز المقر الجديد بصالة تحرير "مفتوحة" تتسع لجميع العاملين. ولا

يتم العمل داخل صالة تحرير الشروق وفق مبدأ الاندماج الكامل بين الإصدار المطبوع والإلكتروني، حيث إن هناك فصل تام بين الصحيفة المطبوعة وبوابة الشروق الإلكترونية من الناحية التحريرية والتنظيمية لكل منهما.

ويتميز الهيكل التنظيمي لصحيفة "**الشروق**" بأن تدفق المحتوى الإخباري الذي يأتي من جميع المحررين يكون عن طريق خمس وحدات رئيسية (بعض الأقسام التحريرية المتعارف عليها في الصحف تم دمجها تحت مسمى وحدات في صالة تحرير صحيفة الشروق) هي: "**وحدة التعليم والعلوم، وتشمل تغطية أخبار وزارة التربية والتّعليم والتعليم العالي وتغطية الأخبار والموضوعات العلمية**"، "**الملف السياسي**"، "**المجتمع المدني**"، "**الوزارات الخدمية**"، "**الديسك المركزي**"، "**قسم المحافظات**".

ويبدأ العمل داخل صالة التحرير بانعقاد الاجتماع الصباحي حوالي الساعة 9,30 صباحًا، ويحضره رئيس التحرير ومديرو التحرير ومسئولو الديسك ورؤساء الوحدات، ويقوم رؤساء الوحدات بعرض أجندة الموضوعات المتفق عليها والأفكار ليتم تحديد المواعيد الزمنية المتفق عليها لتسليم الأخبار والموضوعات، وتحديد أولويات نشر الأخبار والموضوعات والتقارير التي اقترحها المحررون، كما يعقد اجتماع مسائي حوالي الساعة 4,30 عصرًا يعقده رؤساء جميع الوحدات مع المحررين ليتم الاتفاق على أجندة الموضوعات التي سيتم إعدادها وتنفيذها في عدد الصحيفة الصادر في اليوم التالي، كما تتناول أجندة الأفكار التي يقترحها المحررون أهم الأحداث المتوقعة، ثم يُعقد اجتماع خاص لرؤساء الوحدات لتحديد خطة العمل ومعرفة الأفكار المقترحة ومحاولة تطويرها، وبعد الاتفاق على الأفكار تُسلم القصص الإخبارية مسائيًا لتكون جاهزة للنشر في اليوم التالي والأخبار يتم تسليمها لرئيس الوحدة، وإذا كانت صالحة للنشر توضع على الشبكة الداخلية للجريدة، وجميع الموضوعات التي

يقوم المحررون بتسليمها لرؤسائهم تكون مكتوبة على الكمبيوتر. وهناك تسع صفحات يوميًّا للأخبار. ويجب على المحررين تسليم الأخبار والموضوعات في الساعة 1,30 ظهرًا وذلك بالنسبة للموضوعات التي سيتم نشرها في الصفحات الداخلية، أما موضوعات الصفحة الأولى فتستقبل الموضوعات حتى الساعة 3 عصرًا.

وتتسم السياسة التحريرية لصحيفة الشروق بتطبيق آلية "**الثواب والعقاب**" في تقييم الأداء المهني للمحررين، حيث تتم مكافأة المحررين المتميزين الذين نشروا موضوعات صحفية متميزة أو حققوا انفرادات صحفية عن الصحف الأخرى المنافسة، حيث يتم تخصيص مكافأة شهرية قدرها 200 جنيه، وتعلق ورقة داخل صالة التحرير باسم المحرر الذي حصل على مكافأة مالية من رئيس التحرير لتفوقه واسم الموضوع الذي حصل بمقتضاه على تلك المكافأة.

وفيما يتعلق بمجموعة المبادئ الحاكمة للسياسة التحريرية لموقع "بوابة الشروق" فهي:

قامت "**بوابة الشروق**" بنشر المبادئ التحريرية التي تلتزم بها في المواد الصحفية التي تنشرها، وبالتالي تكون أول موقع إلكتروني في مصر يلتزم بتبني سياسة تحريرية مُعلنة للجمهور، ترسيخًا لمبدأ استقلالية الوسيلة ومبدأ حق الجمهور في مساءلة وسائل الإعلام، وهما المبدآن الأساسيان في مسيرة إصلاح الإعلام وتطويره.

- الالتزام بتحري الدقة والموضوعية.
- الفصل بين الإدارة والتحرير.

- الالتزام بتقديم صحافة مستقلة لا تخضع لتأثير الإعلانات ولا القوى السياسية باختلاف مواقفها وأيديولوجياتها.
- الالتزام بمبدأ "الخبر مقدس، والتعليق حر"، بما يعني الفصل التام بين المادة الإخبارية والرأي.

وتحقيقًا لمبدأ المسئولية تجاه مُتلقي الرسالة الإعلامية قامت "**بوابة الشروق**" بتخصيص صفحة للرد على الانتقادات ولتصويب ما قد يقع من أخطاء أثناء التغطية الإعلامية؛ فسرعة الأداء في المواقع الخبرية قد تكون سببًا في وقوع الأخطاء. وفي هذه الحالة تلتزم البوابة بتصويب الخطأ فور إدراك وقوعه وإعلان ذلك للقراء، كما تلتزم بنشر ما يأتيها من المصادر المختلفة إعمالاً لحق الرد طالما التزمت البوابة بالرد الموضوعي واللغة التي تخلو من التجاوزات.

- **صحيفة "الأهرام":**

صحيفة "**الأهرام**" من أقدم وأعرق المؤسسات الصحفية المصرية، فهي كيان متكامل وقوي، ومن أهم مميزاتها: ضخامة مواردها وإمكانياتها واسمها وتاريخها، ويشعر صحفيو الأهرام بالفخر للانتماء لمؤسستهم نظرًا للمكانة الكبيرة التي تحتلها عند رموز النظام السياسي وخصوصًا في مرحلة قبل ثورة 25 يناير. وقد قامت مؤسسة الأهرام بمسايرة المناخ التنافسي للصحف الخاصة المنافسة والقنوات الفضائية وذلك من خلال إنشاء "بوابة الأهرام" التي تقدم للقراء الأخبار العاجلة والقصص والتقارير والموضوعات، لكن نظام العمل اليومي بها يختلف عن الصحيفة اليومية، ومن الملاحظ حالة التمرد الدائم من فكرة توريث المناصب وإطار الشللية في علاقات العمل والخوف على المصالح الفردية ورواسب الفساد الإداري.

ونجد أن جميع أدوات الإنتاج الأساسية متوفرة وبحالة جيـدة وكافيـة ومناسبة للجميع، فلا يلاحظ تسارع المحررين على استخدام الأجهـزة، حيـث توجد "أجهزة حاسوب" متوفرة لجميع الصحفيين داخل صالة التحرير الموجودة بالطابق الرابع، ولابد أن يلتزم الصحفي بالمحافظة على الحاسوب الخاص به، وتوجد مكتبة غنية بالكتب والصحف والمجلات العربية والأجنبية كمـا يوجـد أرشيف أيضًا، وهناك وسائل خاصة لنقل العاملين، فمؤسسـة الأهـرام تـوفر لجميع عامليها وسائل المواصلات ويتوافر بها جميـع الإمكانيـات لمسـاعدة الصحفيين على أداء أعمالهم، ويتسم التصميم الهندسي لصالة التحريـر بالقـدم والأصالة، كما أنه لا يُضاهي التصميمات العالمية لغرف الأخبـار بالصـحف العالمية والعربية أو غرف الأخبار بالصحف الخاصة.

- **الهيكل التنظيمي لصحيفة الأهرام:**

يتكون الهيكل التنظيمي لصحيفة الأهرام من الناحية الإدارية مـن المناصـب التالية:

1- رئيس مجلس الإدارة.
2- رئيس التحرير.
3- مدير التحرير.
4- أعضاء الديسك المركزي.
5- رؤساء الأقسام ونوابهم ومساعديهم.
6- مندوبي الأقسام التحريرية المختلفة.

والهيكل التنظيمي لصحيفة "**الأهرام**" هـو طريقـة توزيـع المهـام أو المسئوليات الإدارية على القائمين بالاتصال داخل الصحيفة بما يعكس مراحـل تدفق المحتوى الخبري عبر الأقسام التحريرية المختلفة، حيث يبـدأ المحـرر

الصحفي يومه داخل صالة التحرير بقراءة جريدته والصحف المختلفة الموجودة في صالة التحرير أو تصفح المواقع الإلكترونية المختلفة على جهاز اللاب توب خاص به أو الآي پاد أو الحاسوب الموجودة في صالة التحرير، ثم يبدأ في إعداد أجندة الأفكار والموضوعات التي سيطرحها على رؤسائه، أو يقوم بتسليم الخبر والموضوع الصحفي الذي قام بتجهيزه في اليوم السابق، ويمكننا تلخيص مراحل الممارسة المهنية التي يقوم بها المحررون داخل صالة تحرير الأهرام فيما يلي:

1- متابعة الأحداث المحلية والعالمية لأنها تفرض نفسها على أجندة وسائل الإعلام.
2- انتقاء المحرر الصحفي لأحداث معينة وفقًا لعدد من الاعتبارات والأهداف، ويقوم المحررون بتجهيز أجندة الأفكار لعرضها على رؤسائهم في الاجتماعات التحريرية.
3- يقوم المحررون داخل صالة التحرير بكتابة المواد الصحفية سواء أكانت أخبارا أو تحقيقات أو تقارير أو حوارات وإرسالها إلى زملائهم المتواجدين داخل صالة التحرير عبر البريد الإلكتروني الخاص بكل قسم.
4- توجد العديد من الاستخدامات المهمة للبريد الإلكتروني داخل صالة التحرير بصحيفة "الأهرام"، حيث يتم إرسال الموضوعات والتقارير والحوارات والصور التي يقوم المراسلون بإرسالها في دول العالم المختلفة، كما يقوم مراسلو المحافظات أيضًا بإرسال موضوعاتهم إلى المحررين المتواجدين داخل صالة التحرير، وكذلك الأمر بالنسبة للمحرر الذي يقوم بإرسال أخبار الندوات والمؤتمرات التي يقوم بتغطيتها لحظيًّا من موقع الحدث.

5- يقوم رؤساء الأقسام بانتقاء بعض التقارير والأخبار الجديرة بالنشر وذلك في ضوء اعتبارات عديدة ووفق أولويات سياسة النشر والمساحات الإعلانية الموجودة في الصفحة.

6- مرحلة تدقيق ومراجعة الأخبار جيدًا قبل نشرها، حيث يتكون "الديسك المركزي" من مجموعة من رؤساء الأقسام ومجموعة من أعضاء الديسك المركزي للقيام بعمليات التدقيق النهائي للصفحات، ثم التنفيذ وتوضيب المواد الصحفية على شاشات الحاسوب.

7- طبع الصحيفة.

وتتميز "**الإجراءات الروتينية**" داخل صالة تحرير صحيفة "**الأهرام**" بأن لكل قسم تحريري هيكلا تنظيميا مختلفا عن الآخر، فقسم الأخبار له نظام معين، والقسم العلمي له نظام خاص به، وقسم المرأة تعمل به سيدات فقط، ولكن تتفق الأقسام التحريرية في مراحل تدفق المحتوى الخبري المُتبعة بشكل دوري، حيث يقوم المحرر بإرسال المادة الصحفية عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس، ثم يقوم محرر الديسك الموجود بكل قسم بإعادة صياغة الخبر، ثم يقوم بتسليم الخبر لرئيس القسم، الذي يقوم بدوره بتجميع المواد الصحفية من المحررين ويُعطيها لأحد أعضاء الديسك المركزي، ثم (جمع ومراجعة المواد الصحفية وتصحيحها لغويًا)، ثم التنفيذ، وتوضيب المواد الصحفية على شاشات الحاسوب، ومرحلة طباعة الصحيفة.

- **مهام رؤساء الأقسام:**

- تتمثل مهام رؤساء الأقسام في تحديد صلاحية المواد الصحفية للنشر وذلك وفق السياسة التحريرية لصحيفة "الأهرام".

- يختار رئيس القسم أحد الصحفيين كل يوم لمتابعة رسم الصفحة وتنفيذها، وعادة ما يظل لوقت متأخر عن بقية زملائه لإنجاز هذه المهمة، ويختلف الأمر من قسم لآخر.

ويبدأ اجتماع قسم "**الأخبار**" من الساعة التاسعة حتى العاشرة صباحًا حيث يجتمع رئيس القسم بالمحررين للاتفاق على الأخبار التي سيتم تسليمها في موعد محدد، وهناك محرر متواجد دائمًا في القسم لكي يستقبل الأخبار التي يرسلها زملاؤه من موقع الحدث، ثم يبدأ اجتماع "الديسك" في الحادية عشرة صباحًا للاتفاق على شكل الصحيفة الصادر في اليوم التالي وأبرز الموضوعات التي سيتم نشرها في الصفحة الأولى، كما تتفق القيادات الصحفية على مانشيت الأهرام الذي سيتم نشره، ويتم تكليف مجموعة من المحررين بتغطية إحدى الموضوعات المثارة في الساحة وقتها، ويتم تحديد الأسئلة التي ستُوجه للمصادر، وتتفق القيادات على عدد الصفحات اللازمة لتغطية هذه القضية.

التنشئة المهنية للصحفيين الجدد والقدامى داخل صالة تحرير "الأهرام":

تتميز صحيفة "**الأهرام**" بأنها تحرص على إكساب المحررين الجدد والقدامى مبادئ وقيم السياسة التحريرية والقواعد الأسلوبية المتبعة في صياغة المواد الصحفية المنشورة بصحيفة الأهرام والتي تميزها عن بقية الصحف المنافسة، فأصدرت المؤسسة كتيب "**STYLE BOOK**"، والذي يُعبر عن شخصية الأهرام المُتجددة، ويعكس رُآهَا المُتطورة وتطلعاتها المستقبلية، وشخصيتها، ومكانتها بين كبريات الصحف العربية، والكتيب مُكون من (62) صفحة، قام بإعداده "سعيد عبد الرحمن" و"إسلام عوض"، ويحرص المحررون والقيادات الصحفية وأعضاء الديسك المركزي على الالتزام بالقواعد الموجودة به نظرًا لأهميته الكبرى في الحفاظ على الأسلوب والصياغة المتبعة في

صحيفة الأهرام، فضلاً عن تعليم الصحفيين الجدد كيفية كتابة الخبر الصحفي والقواعد الأسلوبية المُتبعة حتى لا يجدوا صعوبة في عملهم، وتعليمهم كذلك كيفية التأقلم مع بيئة العمل الصحفي. ويتكون كتاب "الأسلوب" من تسعة فصول، هي: "**العنوان**"، "**الصياغة وقواعد اللغة**"، "**أخطاء وتصويبات**"، "**قل ولا تقل**"، "**الأسماء**"، "**استخدامات متباينة**"، "**التذكير والتأنيث**"، "**الأرقام**"، "**كلمات أجنبية**".

قواعد كتابة " العناوين " في صحيفة الأهرام:

العنوان هو المُسوق الأول للصحيفة سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، والعنوان الجذاب هو مفتاح نجاح أي عمل إعلامي لذلك يجب الاهتمام بالعنوان، وبذل أكبر جهد ممكن للوصول به إلى المستوى الذي يجذب القارئ دون الإخلال بالمعنى، وبالتالي فإنه يجب أن يكون دائمًا أحد الهموم الأساسية لمسئولي الجريدة ومحرريها.

ويجب مراعاة القواعد الأساسية التالية في صياغة العناوين:

- تفترض المدرسة الغربية الحديثة الاختصار الشديد في العنوان بحيث لا يتعدى بضع كلمات، لكن يحتاج قارئ الجريدة إلى تفاصيل أكثر في العنوان لأن شريحة كبرى من القراء يعتمدون على العنوان كمصدر وحيد للاطلاع على المادة المنشورة؛ لذلك يفضل الالتزام بالوسطية في العنوان فلا يكون طويلاً وفي الوقت نفسه يجب أن يكون وافيًا يعكس الرسالة المطلوب نقلها للقارئ.
- يجب أن توجد المعلومة التي يتضمنها العنوان في مقدمة الخبر وليس في وسطه أو نهايته، وإن كان يمكن تكرار ما يرد في العنوان في وسط الخبر أو نهايته إذا توافرت تفاصيل أكثر يصعب إيرادها في المقدمة.

- يجب أن تُختار الكلمات الواردة في العنوان بعناية شديدة بحيث تتسم هذه الكلمات بالجاذبية والرشاقة، وألا تكون منفرة، أي الابتعاد عن استعمال الأفعال الضعيفة أو صعبة القراءة، أو التي تحتاج إلى التشكيل حتى يقرأها القارئ بشكل سليم، والأفضل في هذه الحالة اللجوء إلى صيغ أخرى أو جملة من دون فعل.
- يجب ألا يتضمن العنوان أي كلمات مكررة، كما يجب عدم استخدام الألقاب في العناوين إلا للضرورة، وفيما عدا ذلك ينشر الاسم فقط إذا كان معروفًا، فلا يقال مثلا "الأمين العام لجامعة الدول العربية نبيل العربي"، والوضع نفسه بالنسبة للرؤساء فلا يقال "رئيس الولايات المتحدة أوباما"، أما إذا كان الاسم غير معروف مثل "نائب وزير الخارجية الروسي"، ففي هذه الحالة يمكن إما استخدام وظيفته فقط أو اعتبار أي تصريح يصدر منه تصريحًا رسميًا وفي هذه الحالة يمكن استخدام "الخارجية الروسية" تعلن، أو "موسكو" تعلن.
- من الضروري عدم قطع سياق الجملة أو الجمل الواردة في العنوان، وضرورة الحفاظ على سياق الكلمات وارتباطها ببعضها البعض، وذلك عند الرجوع إلى أول السطر إذا كان العنوان من سطرين أو أكثر.
- يجب الابتعاد تمامًا عن استعمال الصفات وأفعال التفضيل، فالقارئ يتجه مباشرة إلى "الفعل" أو "المصدر" في العنوان، لأنهما اللذان يحملان معنى العنوان، كما يجب تحاشي استخدام التساؤل قدر الإمكان، وأيضًا يجب عدم استخدام علامات الاستفهام أو التعجب أو الفواصل أو النقاط في العنوان، ويجب أيضًا تجنب استخدام الأسماء الموصولة مثل "الذي" و"التي".
- يجب توافر الشكل الجمالي في العنوان، وبالنسبة لصحيفة "الأهرام" حيث يتكون العنوان من ثلاثة أسطر، والعنوان الأول عبارة عن "**عنوان**

تمهيدي"، وعادة ما يكون ببنط أصغر من السطرين الرئيسين التاليين له، ويفضل أن يكون العنوان التمهيدي وحدة واحدة في حد ذاتها أي منفصلاً عن السطرين الرئيسين إلا إذا كان يمهد لهما مثل: محافظ البنك المركزي لـ "الأهرام": ثم يأتي تصريح على لسانه، كما يمكن أن يكون مربوطًا بهما إذا كان يضيف تفاصيل خاصة بالشخص أو الشخصية المذكورة في أول السطرين التاليين مثل: في حديث لـ "الأهرام": محافظ البنك المركزي يؤكد كذا وكذا.. وهنا تلعب النقطتان (الفوقيتان:) دور الرابط.

- **الصياغة وقواعد اللغة:**

هناك مجموعة من القواعد الأساسية في الصياغة التي يجب الالتزام بها لأنها تُشكل الهيكل الأساسي للعملية التحريرية، وفيما يلي أهم قواعد الصياغة واللغة:

- بدأت تتفشى ظواهر لغوية تهدد أسس اللغة العربية حيث أصبح هناك إفراط في استخدام كلمات وعبارات جديدة على اللغة الصحفية مثل "هذا" و" قد" أو عبارات مبتورة لا علاقة لها باللغة العربية السليمة مثل أن تبدأ جملة بـ "إلى ذلك" و"ذلك" اختصارًا لعبارة "إضافة إلى ذلك". وهناك أيضًا الإفراط في استخدام " قد"، ولكن يجب ألا تستخدم إلا في حالة واحدة وهي أن تلي كان فيقال: (كان الرئيس قد زار)، وهذا هو الاستثناء الوحيد المسموح فيه باستخدام " قد".
- من الأخطاء التي ليس لها مبرر أيضًا هي سوء استخدام حرف "الواو" دون مبرر خصوصًا بعد "الذي" أو "التي"، كأن يقال: توفي صالح سليم نجم كرة القدم المصري والذي كان يلقب بالمايسترو. هنا لا حاجة مطلقًا للواو، فلا هي للعطف ولا للسببية ولا للقسم ولا لأي سبب مفهوم.

- هناك لغط دائم حول "العام" و"السنة"، والعام هو العام التاريخي المحدد إما بتقويم (ميلادي أو هجري) أو بحدث استثنائي (عام الفيل)، أما "السنة" فهي 12 شهرًا، وبناء عليه فكل عام سنة أي 12 شهرًا، لكن ليست كل سنة (سنة مالية/ ضريبية مثلاً) عام، وبالتالي يستحسن كتابة "أطل علينا عام 2000" و"عمر فلان 25 سنة".
- يفضل استخدام "المقبل" وليس "القادم" بالنسبة للأيام والأشهر والأعوام، فالقادم من القَدَم مما يعني السَّير، كما يفضل عدم استخدام "هذا اليوم" أو "هذا الشهر" أو "هذا العام"، بل تستخدم "اليوم" فقط أو "الشهر الحالي" أو "العام الحالي" لأن "هذا" تعني الإشارة إلى شيء معين سبق ذكره.
- الكلمات التي تكتب بـ "**همزة وصل**" قليلة في اللغة العربية وأشهرها: اسم، وابن، وابنة، واثنان، واثنتان، وامرؤ، وامرأة.
- تعتبر (**إلا**) حرف استثناء تنصب المستثنى إذا كانت الجملة مثبتة؛ مثل: لا إله إلا الله، ومثل: جاء الوزراء كلهم إلا وزيرًا واحدًا، أما إذا كانت الجملة منفية فيبطل عملها، لأنها تصبح أداة حصر لا حرف استثناء، مثل: ما جاء إلا عشرون وزيرًا.
- هناك خطأ فاحش بدأ يتفشى حديثًا وذلك باستخدام الفاصلة محل الواو، فيقال مثلاً: "زار الرئيس التونسي الهند، باكستان، المجر، هولندا والنرويج"، وهذا استخدام وارد في اللغة الإنجليزية فقط، أما في العربية فالفاصل لا يحل محل الواو، والصحيح هو: "زار الرئيس التونسي الهند، وباكستان، والمجر، وهولندا، والنرويج".
- ينبغي الدقة في استعمال كلمة " **أكد**" و" **قال**" أو "**أضاف**"، و"**أوضح**"، و"**صرح**"، مثل:
  - " **أكد**" تستخدم لتأكيد صحة كلام متنازع حوله أو تأكيد نفيه، أو قيل سابقًا.

- " **قال**" يمكن أن تبدأ القول.
- " **أضاف** " تضيف معلومة أخرى.

{}{}{} {}{}{}

الفصل الثالث

رؤية المحررين والقيادات الصحفية للمعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالمؤسسات الصحفية المصرية

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من المحررين والقيادات الصحفية في الصحف المصرية: "**الأهرام**"، "**المصري اليوم**"، "**الشروق**"، "**اليوم السابع**" للمعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية، حيث قامت الباحثة بحصر المحررين والقيادات الصحفية العاملة بإدارة التحرير داخل غرف الأخبار في كل من صحف الدراسة الأربع، وقامت بتطبيق صحيفة الاستقصاء على كل من المحررين والمستويات القيادية في الصحف المصرية، وقد شملت المستويات القيادية: رؤساء الأقسام ونوابهم ومساعديهم ومدراء التحرير، باعتبار أن هذه المستويات القيادية الصحفية هي المسئولة عن صناعة القرار التحريري في صحفهم، ومن المشاركين في رسم وتوجيه السياسات التحريرية لها، والمحررين الذين يقومون بجمع الأخبار في الأقسام التحريرية المختلفة، ثم قامت الباحثة بمعالجة البيانات التي تضمنتها صحيفة الاستقصاء من خلال الاستعانة بخبير إحصائي باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية".

وفيما يلي نستعرض أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

- **المحور الأول**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- **المحور الثاني:** المتغيرات المتعلقة بالجوانب المهنية لبيئة العمل الصحفي وللقائمين بالاتصال في الصحف المصرية، والمتغيرات المتعلقة باتجاهات وتصورات المرؤوسين تجاه رؤسائهم في غرف الأخبار.
- **المحور الثالث:** المتغيرات المتعلقة بثقافة غرف الأخبار وعلاقتها بالأداء المهني للقائمين بالاتصال وجودة المنتج الإخباري.
- **المحور الرابع :** المتغيرات المتعلقة باستخدام الصحفيين للتكنولوجيا في العمل الصحفي.

وفيما يلي نستعرض النتائج المتعلقة بكل محور على نحو تفصيلي كما يلي:

- **المحور الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:**

أجرت الباحثة الدراسة الميدانية على عينة قوامها (229) مفردة من المحررين والقيادات الصحفية في الصحف المصرية: "**الأهرام**"، "**المصري اليوم**"، "**الشروق**"، "**اليوم السابع**"، حيث قامت الباحثة بمسح شامل لمحرري الأخبار بالأقسام التحريرية المختلفة بالصحف المدروسة لأن مواد الأخبار المنشورة في الصحف المصرية تعبر عن توجهات السياسة التحريرية، وتشغل حيزًا كبيرًا بالصحف مقارنة بالمواد الصحفية الأخرى، كما تلعب المواد الإخبارية دورًا مهمًّا في الحياة الاجتماعية للأفراد، فهي الأساس الذي تبنى عليه أحكامهم وتصوراتهم حول العالم، كما أن محرري الأخبار هم الأكثر عددًا في جميع الأقسام التحريرية، وهم الذين يتولون جمع الأخبار من مصادرهم الصحفية الموزعة بين الوزارات والهيئات، بالإضافة إلى القيادات الصحفية العاملة بإدارة التحرير داخل غرف الأخبار.

ويمتد الإطار الزمني للدراسة الآنية ليشمل الفترة التي قامت فيها الباحثة بجمع البيانات اللازمة من المبحوثين وتوزيع استمارات الاستقصاء عليهم داخل غرف

الأخبار بالصحف المدروسة ،وذلك خلال الفترة من **شهر يناير 2013 إلى شهر إبريل 2013** ، كما قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع بعض " **القيادات الصحفية** " داخل غرف الأخبار وذلك أثناء عملية جمع البيانات من المبحوثين و توزيع استمارات الإستقصاء عليهم ،وذلك خلال الفترة من **13 يناير 2013 إلى 30 إبريل 2013.**

ثانيًا: أداة جمع البيانات وإجراءات تصميمها:

قامت الباحثة بإعداد استمارة استبيان مكونة من مجموعة متنوعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة والمقاييس المختلفة، وقد بلغ إجمالي الأسئلة في استمارة الاستبيان (45) سؤالاً غير أسئلة البيانات الشخصية، كما أجرت الباحثة سبع مقابلات مع القيادات الصحفية بالصحف محل الدراسة لتتمكن الباحثة من تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية.

- **المحور الثاني : المتغيرات المتعلقة بالجوانب المهنية لبيئة العمل الصحفي وللقائمين بالاتصال في الصحف المصرية، والمتغيرات المتعلقة باتجاهات وتصورات المرؤوسين تجاه رؤسائهم في غرف الأخبار:**

توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين عينة الدراسة لمفهوم "غرف الأخبار" إلى أن أفراد العينة في الصحف الخاصة قد اتفقوا فيما بينهم على أن مفهوم "غرف الأخبار" يقصد به صالات التحرير المُزودة بأحدث الأجهزة والتقنيات التكنولوجية، والتي تُتيح للصحفيين الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة لتساعدهم في توصيل المحتوى الإخباري للجمهور من خلال المنصات أو القنوات التي تمتلكها المؤسسة الصحفية، في حين أشار أفراد العينة من

صحيفة "الأهرام" إلى أن غرف الأخبار يُقصد بها "المطبخ الصحفي" الذي تُصنع فيه جميع المواد الصحفية بدءًا من عقد الاجتماعات التحريرية اليومية، والتي يتم فيها تحديد أهم الموضوعات التي سيتم نشرها في الصفحة الأولى، ومعرفة أجندة الموضوعات الصحفية في الأقسام التحريرية المختلفة، ثم تبدأ عمليات تدفق المحتوى الإخباري في جميع الأقسام التحريرية، ويتم تسليم المواد الصحفية التي جلبها المندوبون والصحفيون في مواعيد محددة إلى رؤساء الأقسام، والذين يقومون بمراجعتها ووضعها على الشبكة الداخلية للصحيفة في الحاسوب الخاص بكل قسم، ثم تبدأ مهمة أعضاء الديسك المركزي في تحديد مدى صلاحية المواد الصحفية للنشر أو لا، ومراجعة المواد الصحفية التي جلبها جميع الصحفيين سواء كانت مكتوبة بخط اليد أم من خلال الدخول على شبكة الأهرام الداخلية والتي توجد بها ملفات Folders تحتوى على الموضوعات والصور التي سيتم نشرها في عدد الصحيفة الصادر في اليوم التالي.

- **انتهت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بأساليب التحاق القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين بالأقسام التحريرية المختلفة إلى أن هناك مجموعة متنوعة من الأساليب**، تأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**"، **وقد** حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 43.7%، يليه: "**من خلال ترشيح أساتذتي**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 23.6%، ثم "**من خلال علاقاتي الشخصية**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 22.7%.

وعلى المستوى التفصيلي أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن الأساليب التي التحقوا من خلالها بالعمل في صحيفتهم يأتي في مقدمتها: "**من خلال فترة التمرين**

والتدريب" بنسبة 36.6%، يليها "**ترشيح أساتذتهم**" بنسبة 31%، ثم "**من خلال علاقاتهم الشخصية**" بنسبة 16.9%،وذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن هذه الأساليب يأتي في مقدمتها: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**" بنسبة 57.4%، يليها أسلوبا "**ترشيح أساتذتهم**" و"**من خلال علاقاتهم الشخصية**" بنسبة 18.5% لكل منهما، ثم "**من خلال مسابقة**" بنسبة 1.9%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: أسلوبي "**من خلال فترة التمرين والتدريب**"، و"**من خلال علاقاتهم الشخصية**" بنسبة 36.5% لكل منهما، يليهما "**من خلال ترشيح أساتذتهم**" بنسبة 17.3%، ثم "**من خلال مسابقة**" بنسبة 5.8%، وصرح المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" أن أهم هذه الأساليب: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**" بنسبة 46.2%، يليها "**ترشيح أساتذتهم**" بنسبة 25%، ثم "**من خلال علاقاتهم الشخصية**" بنسبة 21.2%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن هناك أساليب معروفة يلتحق من خلالها الصحفيون بالأقسام التحريرية المختلفة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، تأتي في مقدمتها "**من خلال فترة التمرين والتدريب**"، **ثم** "**من خلال ترشيح أساتذتي**"، حيث يشير هذا الترتيب- من وجهة نظر عينة البحث من القائمين بالاتصال – إلى غلبة الاعتبارات المهنية والموضوعية، حيث أكد المبحوثون أن قيادات غرف الأخبار يقومون باختيار العناصر الأكثر خبرة وكفاءة والأكثر قدرة على العمل،في حين تراجع أسلوبا "**العلاقات الشخصية**" و"**اجتياز المسابقات بنجاح**".

وقد اتفق المبحوثون في صحف "**المصري اليوم**" **و**"**الأهرام**" و"**اليوم السابع**" على أنهم التحقوا بالأقسام التحريرية: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**"، يليها "**ترشيح أساتذتهم**"، ثم "**من خلال علاقاتهم الشخصية**"، ثم "**من**

خلال مسابقة"، ويعكس هذا الترتيب أهمية "**فترة التمرين والتدريب**" في تعليم الصحفيين الجدد أساليب تنظيم العمل الصحفي داخل صحفهم وكيفية تدفق الأخبار داخل أقسامهم التحريرية، حيث أشارت المقابلات التي أجرتها الباحثة إلى حرص القيادات الصحفية داخل غرف الأخبار على أن تمتد فترة التمرين والتدريب للصحفيين الجدد من 3 إلى 6 أشهر لكي يستوعب الصحفيون تقاليد المؤسسة الصحفية وكيفية تنظيم العمل بها، وبعد انتهاء فترة التدريب يتم تقييم أداء الصحفي للاستمرار في الجريدة أو لا.

- **أما فيما يتعلق برؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين حول كيفية توزيع مهام العمل في الأقسام التحريرية،** فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة متنوعة من الأساليب، التي يتم من خلالها توزيع مهام العمل في الأقسام التحريرية داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**عن طريق اجتماعات رئيس القسم مع المحررين لتكليفهم بالقيام بموضوعات معينة**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 85.2%، يليه "**تعاون الزملاء في تغطية الحدث عن طريق التنسيق بين المراسلين والمحررين في غرف الأخبار**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 7.9%، ثم "**عن طريق قيام رئيس التحرير باختيار أحد المحررين المتميزين لتغطية موضوع معين في نطاق تخصصه**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 7%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن الأساليب التي يتم من خلالها توزيع مهام العمل في الأقسام التحريرية بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: "**عن طريق اجتماعات رئيس القسم مع المحررين لتكليفهم بالقيام بموضوعات معينة**" بنسبة 84.5%، يليها "**يتعاون الزملاء في تغطية الحدث عن طريق**

التنسيق بين المراسلين والمحررين في غرف الأخبار" بنسبة 8.5%، ثم "**عن طريق قيام رئيس التحرير باختيار أحد المحررين المتميزين لتغطية موضــوع معين في نطاق تخصصه**" بنسبة 7%، وأوضح القائمون بالاتصال من أفــراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن هذه الأساليب يــأتي فــي مقــدمتها: "**عــن طريــق اجتماعات رئيس القسم مع المحررين لتكليفهم بالقيام بموضــوعات معينــة**" بنسبة 83.3%، يليها "**يتعاون الزملاء في تغطية الحدث عن طريق التنســيق بين المراسلين والمحررين في غرف الأخبار**" بنسبة 11.1%، ثم "**عن طريــق قيام رئيس التحرير باختيار أحد المحررين المتميزين لتغطية موضوع معــين في نطاق تخصصه**" بنسبة 5.6%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**عن طريق اجتماعات رئيس القسم مع المحررين لتكليفهم بالقيام بموضوعات معينــة**" بنســبة 86.5%، يليهــا "**يتعاون الزملاء في تغطية الحدث عــن طريــق التنســيق بــين المراســلين والمحررين في غرف الأخبار**" بنسبة 7.7%، ثم "**عن طريــق قيــام رئــيس التحرير باختيار أحد المحررين المتميزين لتغطية موضوع معين فــي نطــاق تخصصه**" بنسبة 5.8%، وأشار المبحوثون من أفراد عينــة صــحيفة "**اليــوم السابع**" إلى أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**عن طريــق اجتماعــات رئــيس القسم مع المحررين لتكليفهم بالقيام بموضوعات معينة**" بنسبة 86.5%، يليها "**عن طريق قيام رئيس التحرير باختيار أحد المحــررين المتميــزين لتغطيــة موضوع معين في نطاق تخصصه**" بنسبة 9.6%، ثم "**يتعاون الــزملاء فــي تغطية الحدث عن طريق التنسيق بين المراســلين والمحــررين فــي غــرف الأخبار**" بنسبة 3.8%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين في جميع الصحف المدروسة قد أجمعوا بنسب متباينة على أن "**اجتماعات رئيس القســم مــع المحــررين**

وتكليفهم بالقيام بموضوعات معينة" يتصدر المرتبة الأولى في قائمة الأساليب الثلاثة التي يتم من خلالها توزيع مهام العمل في الأقسام التحريرية، وأرجعت الباحثة ذلك إلى أن قيادات غرف الأخبار تستخدم نفس الأساليب التقليدية في توزيع العمل على المحررين دون ترك مساحة لهم لتحديد أولوياتهم أو المشاركة في تقرير أجندة العمل، حيث تستخدم الإدارة الصحفية داخل غرف الأخبار النمط المركزي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحثة من خلال المقابلات المفتوحة التي أجرتها داخل غرف الأخبار حيث يتم انعقاد الاجتماعات التحريرية الصباحية والمسائية داخل غرف الأخبار للاتفاق على أجندة الموضوعات والأخبار والتقارير الصحفية المطلوبة من الصحفيين ومندوبي الوزارات، ليتم تسليمها لرؤساء الأقسام في مواعيد محددة، لضمان تدفق المواد الصحفية.

- **وفيما يتصل بالأساليب والآليات التي يتم من خلالها إكساب الصحفيين والمحررين الجدد مبادئ السياسة التحريرية وتقاليد المؤسسة الصحفية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود مجموعة** متنوعة من الأساليب والآليات التي يتم من خلالها إكساب الصحفيين والمحررين الجدد مبادئ السياسة التحريرية وتقاليد المؤسسة يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 52%، يليه "**من خلال تبادل الخبرات بين الأجيال**"، وحظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 20.5%، ثم "**من خلال قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**"، وحظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 17.9%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن أهم الأساليب التي يكتسب من خلالها المحررون الجدد مبادئ السياسة التحريرية يأتي في مقدمتها: "**من خلال**

فترة التمرين والتدريب" بنسبة 50.7%، يليها "**من خلال سياسة مكتوبة ومعلنة**" بنسبة 18.3%، ثم "**من خلال قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**" بنسبة 16.9%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن هذه الأساليب يأتي في مقدمتها: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**" بنسبة 51.9%، يليها "**من خلال قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**" بنسبة 22.2%، ثم "**من خلال تبادل الخبرات بين الأجيال**" بنسبة 20.4%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**" بنسبة 53.8%، يليها "**من خلال تبادل الخبرات بين الأجيال**" بنسبة 25%، ثم "**من خلال قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**" بنسبة 21.2%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**من خلال فترة التمرين والتدريب**" بنسبة 51.9%، يليها "**من خلال تبادل الخبرات بين الأجيال**" بنسبة 25%، ثم "**من خلال قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**" بنسبة 11.5%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن هناك أساليب متنوعة يكتسب من خلالها الصحفيون مبادئ السياسة التحريرية وتقاليد المؤسسة الصحفية، وأن " **فترة التمرين والتدريب**" و"**تبادل الخبرات بين الأجيال**" و"**متابعة المواد الصحفية المنشورة في الجريدة**" تعتبر من أهم أساليب التنشئة المهنية والاجتماعية للصحفيين داخل غرف الأخبار، وذلك لعدد من الاعتبارات منها:

- يلعب رؤساء التحرير دورًا كبيرًا في ممارسة عملية "التنشئة الاجتماعية" للصحفيين، وضبط سلوكهم المهني في ضوء تقاليد المؤسسة الصحفية التي يعملون بها في المقام الأول، ثم في ضوء معايير الممارسة المهنية بعد ذلك.

- أن مبادئ السياسة التحريرية التي تحكم سير العمل بالصحيفة يتم اكتسابها والتعرف عليها من خلال فترة التدريب وممارسة العمل الصحفي، ومن خلال الاحتكاك بذوي الخبرة من قدامى الصحفيين لأن هذه الأساليب تُسهم في تحقيق الضبط الاجتماعي داخل غرف الأخبار، وإكساب الصحفيين الجدد تقاليد المؤسسة الصحفية التي يفترض أن يتبنوها ولا ينحرفوا عن هذا النسق، للمحافظة على شخصية كل صحيفة، وحتى لا ينصرف عنها القراء.

- أن الاحتكاك اليومي بين الأجيال الجديدة (الصحفيين الشباب) والقيادات داخل غرف الأخبار يسهم في انتقال الخبرات بينهم، ويؤهلهم ليكونوا قادة الصحف الذين سيتولون زمام الأمور في المستقبل.

- تعتبر قراءة المواد الخبرية مهمة في إكساب المحررين مبادئ السياسة التحريرية، لأنها من أكثر المواد الصحفية تعبيرًا عن توجهات السياسة التحريرية في الصحف المصرية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن صحيفة "**المصري اليوم**" قد تميزت على غيرها من الصحف المصرية بكونها تضع لنفسها سياسة تحريرية مكتوبة ومعلنة يستطيع المحررون الجدد الاطلاع عليها والتعرف بوضوح على مبادئها وتوجهاتها. في حين السياسة التحريرية في صحيفة "**الشروق**" غير مكتوبة ولا معلنة، لكنها معروفة ضمنيا للمحررين، يكتسبونها من خلال "**فترة التمرين والتدريب**"، و"**تبادل الخبرات بين الأجيال**"، و"**قراءة المواد الخبرية المنشورة في الجريدة**".

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال إلى أن هناك مجموعة من الملامح التي تعكس توجهات السياسة التحريرية لأقسام الأخبار، يوضحها الجدول التالي:**

أهم مبادئ وملامح السياسة التحريرية السائدة داخل غرف الأخبار كما يراها المبحوثون

العبارات / الصحف (إجابات المبحوثين التي تنطبق إلى حد كبير)	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الالتزام بعدم نشر ما يتعارض مع الأمن القومي المصري.	39	54.9	43	79.6	26	50	28	53.8	136	85
الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنية.	55	77.5	38	70.4	35	67.3	42	80.8	170	90.7
تقديم اعتبارات المصلحة الوطنية على غيرها من الاعتبارات.	41	57.7	36	66.7	20	38.5	30	57.7	127	83.3
عدم المساس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديان السماوية.	52	73.2	43	79.6	42	80.8	42	80.8	179	91.3
دعم النظام السياسي وتأييده من خلال الإشادة بتوجهات وممارسات كبار القيادات.	53	74.6	5	9.3	29	55.8	31	59.6	118	55.3
تلبية رغبات واحتياجات جمهور القراء.	35	49.3	17	31.5	20	38.5	30	57.7	102	80
غلبة طابع الإثارة على المواد	25	35.2	36	66.7	32	61.5	12	23.1	105	55

العبارات / الصحف (إجابات المبحوثين التي تنطبق إلى حد كبير)	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
الصحفية.										
متابعة أخبار الحياة الخاصة للمشاهير.	28	39.4	25	46.3	30	57.7	11	21.2	94	56.3
الترويج لكل ما يدفع النـــاس للتفـــاؤل بسياسات الحكومـــة وبرامجها وخططها.	7	9.9	23	42.6	3	5.8	4	7.7	37	56.7
استخدام لغة بسيطة وواضحة تخاطب كل المستويات المختلفة للقراء.	45	63.4	20	37	22	42.3	36	69.2	123	82.7
عـــــدم توقيـــــع الجزاءات على مـــن يقوم بنشر المـــواد الإعلانيـــة كمـــواد تحريرية.	44	62	21	38.9	31	59.6	31	59.6	127	54
التصدي للاتجاهات المضـــادة للنظـــام السياسي.	58	81.7	25	46.3	38	73.1	43	82.7	164	44.7
التركيز على المواد الصحفية الخفيفـــة وغير الجادة.	50	70.4	35	64.8	39	75	33	63.5	157	45.7

يوضح الجدول السابق أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن هناك مجموعة من المبادئ والملامح التي تعكس توجهات السياسة التحريريـــة الســـائدة فـــي صحفهم، يأتي في مقدمتها: "**عدم المساس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديان**

السماوية" بوزن نسبي بلغ 91.3 %، يليها "**الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنية**" بوزن نسبي بلغ 90.7 %، ثم "**الالتزام بعدم نشر ما يتعارض مع الأمن القومي المصري**" بوزن نسبي بلغ 85 %، ثم "**تقديم اعتبارات المصلحة الوطنية على غيرها من الاعتبارات**" بوزن نسبي بلغ 83.3%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن هناك مجموعة من الملامح التي تعكس توجهات السياسة التحريرية للصحيفة التي يعملون بها، يأتي في مقدمتها: "**التصدي للاتجاهات المضادة للنظام السياسي**" بنسبة 81.7%، يليها "**الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنية**" بنسبة 77.5%، ثم "**دعم النظام السياسي وتأييده من خلال الإشادة بتوجهات وممارسات كبار القيادات**" بنسبة 74.6%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم الملامح التي تعكس توجهات السياسة التحريرية يأتي في مقدمتها: كل من "**الالتزام بعدم نشر ما يتعارض مع الأمن القومي المصري**" و"**عدم المساس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديان السماوية**" بنسبة 79.6% لكل منهما، يليهما "**الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنية**" بنسبة 70.4%، ثم كل من "**تقديم اعتبارات المصلحة الوطنية على غيرها من الاعتبارات**" و"**الاهتمام بأساليب الإثارة والتشويق في المواد الصحفية**" بنسبة 66.7% لكل منهما، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الملامح يتمثل في: "**عدم المساس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديان السماوية**" بنسبة 80.8%، يليها "**التركيز على المواد الصحفية الخفيفة وغير الجادة**" بنسبة 75%، ثم "**التصدي للاتجاهات المضادة للنظام السياسي**" بنسبة 73.1%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الملامح يتمثل في: "**التصدي للاتجاهات المضادة للنظام السياسي**" بنسبة

82.7%، يليها كل من "**الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنيـــة**" و"**عـــدم المساس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديان السماوية**" بنسبة 80.8% لكـــل منهما، ثم "**استخدام لغة بسيطة وواضحة تخاطب كـــل المســـتويات المختلفـــة للقراء**" بنسبة 69.2%.

ومن خلال قراءة متعمقة للنتائج يتضح أن القـــائمين بالاتصـــال مـــن المحررين والقيادات الصحفية قد أشاروا إلى أن أهم القيم والمعايير التي تعكس توجهات السياسة التحريرية للصحف التي يعملون بها هـــي: "**عـــدم المســـاس بالعقائد والحقائق الثابتة في الأديـــان الســـماوية** "، وذلـــك لأن الصـــحفيين يحرصون على عدم المساس بالمقدسات الدينية باعتبارها من الثوابت الدينيـــة التي يجب التوحيد بها، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء مدخل تحليـــل الـــنظم بعلاقات التأثير والتأثر المتبادلة بين الصحف- كنظم مفتوحة على المجتمـــع- وبين القوى الاجتماعية والسياسية والفكرية السائدة به، باعتبـــار أن الصـــحف تعمل في إطار منظومة متكاملة: سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية تـــؤثر فيها وتتأثر بها، ومن هنا تظهر أهمية هذا الملمح من حيث ضـــرورة التـــزام الصحف بالقيم والتقاليد والأعراف السائدة، خاصة التي تحظى بـــالقبول علـــى المستوى الجمعي.

وأشار المبحوثون إلى أن "**الالتزام بقيم وأخلاقيات الممارسة المهنيـــة**" يأتي في المرتبة الثانية، حيث يرى الصحفيون أهميـــة تـــوافر معـــايير الدقـــة والموضوعية والتوازن في الأخبار والموضوعات الصحفية، ولكن من واقـــع الخبرة الشخصية للباحثة كصحفية فإن أفراد عينة الدراسة يفعلون عكس ذلـــك، حيث تشير تقارير الممارسات المهنية إلى أنه توجد العديد من التجاوزات التي ترتكبها الصحف، كما يتم نفي بعض الأخبار على المواقع الإلكترونيـــة بعـــد نشرها، وقد تراجع ملمح "**دعم النظام السياسي وتأييده مـــن خـــلال الإشـــادة**

بتوجهات وممارسات كبار القيادات" ليحتل المرتبة التاسعة في قائمة العبـــارات الاثني عشر، ويأتي ذلك كنتيجة منطقية للمناخ السياسي الذي أفرزته ثورة 25 يناير، حيث ارتفع سقف الحريات وازدادت جرعة نقد الرموز السياسية علـــى صفحات الصحف وشاشات الفضائيات، وفي هذا الصدد لم تعد مساندة النظـــام السياسي القائم والدفاع عن شرعيته في مقدمة أهداف السياسة التحريرية كمـــا كان في الماضي، وجاء في المرتبـــة العاشـــرة "**الاهتمـــام بأســـاليب الإثـــارة والتشويق في المواد الصحفية**" لأن الصحفيين يعملون إما فـــي صـــحف ذات سياسة محافظة مثل "**الأهرام**" أو الصحف الخاصـــة والتـــي تتـــأى سياســـتها التحريرية عن نشر الصور الفاضحة.

ويتضح أن ملامح السياسة التحريرية لصحيفة "**الأهرام**"– مـــن وجهـــة نظر عينة البحث – كانت ملتزمة بالخط السياسي والفكري لـــرئيس تحريرهـــا وتوجهاته ورُآه وقناعاته الشخصية، وذلك في إطار الالتزام بثوابـــت المجتمـــع وتقاليده وأخلاقياته، وهو ما يعكس نمط الملكية القومية في تحديد ما ينشر وما لا ينشر، بينما تراجعت عبارة "**تلبية رغبات واحتياجات جمهور القراء**"، وهذا يدل على تجاهل قيادات صحيفة الأهرام لدور الجمهور كعامل مؤثر في صياغة السياسة التحريرية للصحيفة، وعدم إدراكهم للتوجهات الجديدة فـــي الممارســـة الصحفية، والتي تُعلي من شأن الجمهور المستهلك للخدمة الصحفية في التـــأثير على سياسات الإعلام وتوجهاته.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا2 إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيًّا بين "**نمط ملكية الصحيفة**" وبين "**اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات المهنية التي تحكم السياسة التحريرية للصحف التي يعملون بهـــا**" حيث بلغت قيمة كا2 =1.171، والقيمة غير دالـــة إحصـــائيًّا عنـــد مســـتوى المعنوية 760.، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الاتجاهات المهنية التي تحكم السياسة التحريرية داخل غرف الأخبار كما يراها المبحوثون

الاتجاه نحو ملامح السياسة التحريرية	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
محايد	20	28.2	19	35.2	14	26.9	17	32.7	70	30.6
إيجابي	51	71.8	35	64.8	38	73.1	35	67.3	159	69.4
المجموع	71	100	54	100	52	100	52	100	229	100

كا2=1.171 درجة الحرية =3 مستوى المعنوية .760

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى غلبة الاتجاه الإيجابي من قبل المبحوثين نحو المبادئ والتوجهات التي تحكم السياسة التحريرية، وقد ظهر الاتجاه الإيجابي أكثر بروزًا في الصحف الخاصة وذلك في صحيفة "**الشروق**"، ثم "**المصري اليوم**"، ثم "**اليوم السابع**" بنسب بلغت 73.1%، 71.8%، 67.3% على وجه الترتيب، مقارنة بصحيفة "**الأهرام**".

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بالصحف المدروسة، والتي يوضحها الجدول التالي:**

أهم معايير الأداء المهني المُطبقة في أقسام الأخبار كما يراها المبحوثون

المتوسطات الحسابية / معايير ومحددات الأداء المهني بالأقسام التحريرية لكل صحيفة	الصحف				الترتيب المرجح	
	المصري اليوم	الأهرام	الشروق	اليوم السابع	عدد النقاط	الترتيب
زيادة أرقام التوزيع.	29.79	32.78	26.82	24.65	82	5
تلبية احتياجات القراء.	84.02	88.58	78.02	95.93	360	2
جذب المعلنين.	20	24.71	9.25	20.35	45	6
تحقيق أهداف المالك.	15.88	15.86	17.65	9.50	42	7
تحقيق مكانة الصحيفة في السوق.	68.55	78.33	83.92	84.75	294	3
ضمان الاستقرار والمحافظة على علاقة الصحفي مع مصادره.	54.16	38.34	38.50	40.60	152	4
تحقيق السبق والانفراد.	96.31	79.45	72.69	67.39	375	1

يوضح الجدول السابق أن هناك مجموعة متنوعة من المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: معيار"**تحقيق السبق والانفراد**"، وقد حظي هذا المعيار بوزن مرجح بلغ 375 نقطة، يليه معيار "**تلبية احتياجات القراء**"، **وقد حظي** هذا المعيار بوزن مرجح بلغ 360 نقطة، ثم معيار "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**"، **وقد حظي** هذا المعيار بوزن مرجح بلغ 294 نقطة، ثم معيار "**ضمان علاقة الصحفي بالمصادر**"، **وقد حظي** هذا المعيار بوزن مرجح بلغ 152 نقطة، ثم معيار "**زيادة أرقام التوزيع**"، **وقد حظي** هذا المعيار بوزن مرجح بلغ 82 نقطة.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا أن هناك مجموعة من المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: معيار "**تحقيق السبق والانفراد**" بمتوسط نسبي 96.31%، يليه معيار "**تلبية احتياجات القراء**" بمتوسط نسبي 84.02%، ثم معيار "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**" بمتوسط نسبي 68.55%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: معيار "**تلبية احتياجات القراء**" بمتوسط نسبي 88.58%، يليه معيار "**تحقيق السبق والانفراد**" بمتوسط نسبي 79.45%، ثم معيار "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**" بمتوسط نسبي 78.33%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه المعايير يتمثل في: معيار "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**" بمتوسط نسبي 83.92%، يليه معيار "**تلبية احتياجات القراء**" بمتوسط نسبي 78.02%، ثم معيار "**تحقيق السبق والانفراد**" بمتوسط نسبي 72.69%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه المعايير يتمثل في: معيار "**تلبية احتياجات القراء**" بمتوسط نسبي 95.93%، يليه معيار "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**" بمتوسط نسبي 84.75%، ثم معيار "**تحقيق السبق والانفراد**" بمتوسط نسبي 67.39%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين قد ذكروا أن أهم المعايير التي تحكم أداء غرف الأخبار بالصحف المدروسة يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**تحقيق السبق والانفراد**" وهى نتيجة منطقية، وذلك لعدد من الاعتبارات منها: ضغوط المنافسة بين الصحف وبعضها، وبين الصحف والقنوات الفضائية، وبين الصحف والمواقع الإلكترونية، مما يؤدي إلى أهمية

السبق الصحفي في العصر الذي تتزايد فيها المنصات والمنابر الإعلامية، والتي توفر المعلومات والأخبار والخدمات الصحفية للجمهور عن طريق أشكال متعددة.

ثم أشار المبحوثون إلى أن "**تلبية احتياجات القراء**" تأتي في مرتبة متقدمة من هذه المعايير حيث تقوم الصحف الآن باستخدام الوسائط الإعلامية المختلفة لتلبية احتياجات القراء لأن التوجهات الجديدة في الممارسات الإعلامية والصحفية تُعلي من شأن الجمهور في التأثير على سياسات الإعلام وتوجهاته.

ثم ذكر المبحوثون "**تحقيق مكانة الصحيفة في السوق**" لأن التحدي الحقيقي الذي تواجهه صالات التحرير الآن هو استيعاب وتحديد أفضل الطرق لإبقاء جمهور القراء الذي يتزايد تعقيده يومًا بعد يوم على صلة دائمة بما يقدمونه من مادة صحفية، كما أن لكل صحيفة شخصيتها المستقلة التي تريد المحافظة عليها وسط الصحف الأخرى لضمان المحافظة على قرائها وعدم انصرافهم عنها. ثم "**جذب المعلنين**"، وهذا المعيار يعكس رغبة القيادات الصحفية في تحقيق التوازن بين المواد التحريرية والمواد الإعلانية في الصحف المطبوعة، فضلاً عن الالتزام بالقيم والمعايير المهنية في المقام الأول بدلاً من القيم الاقتصادية.

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك مجموعة من الأطراف الذين يحددون معايير الأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة،** يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**رؤساء التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**"، وقد حظي هذا البديل على نسبة بلغت 53.3%، يليهم "**مجلس التحرير منتخب أو معين**"، وحظي هذا البديل بنسبة بلغت 16.6%، ثم "**مديرو التحرير ورؤساء الأقسام**"، وحظي هذا البديل بنسبة بلغت 12.2%.

وعلى المستوى التفصيلي: أظهرت النتائج أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا أنه توجد مجموعة من الأطراف التي تشارك في وضع معايير الأداء المهني داخل غرف الأخبار، يأتي في مقدمتها: "**رئيس التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**" بنسبة 57.7%، يليهم "**مجلس التحرير منتخب أو معين**" بنسبة 19.7%، ثم "**مديرو التحرير ورؤساء الأقسام**" بنسبة 8.5%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم الأطراف التي تشارك في وضع معايير الأداء المهني داخل غرف الأخبار بصحيفتهم: "**رئيس التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**" بنسبة 48.1%، يليهم "**رئيس التحرير منفردًا**" بنسبة 22.2%، ثم "**مديرو التحرير ورؤساء الأقسام**" بنسبة 20.4%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الأطراف تتمثل في: "**رئيس التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**" بنسبة 36.5%، يليهم "**مجلس التحرير منتخب أو معين**" بنسبة 28.8%، ثم كل من "**مديرو التحرير ورؤساء الأقسام**" و"**ملاك الصحيفة**" بنسبة 15.4% لكل منهما، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الأطراف تتمثل في: "**رئيس التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**" بنسبة 69.2%، يليهم "**مجلس التحرير منتخب أو معين**" بنسبة 13.5%، ثم "**رئيس التحرير منفردًا**" بنسبة 7.7%.

وبقراءة النتائج من منظور تفسيري يتضح أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن أهم القوى التي تشارك في وضع معايير الأداء المهني داخل غرف الأخبار يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**رؤساء التحرير والقيادات الصحفية المعاونة**" باعتبارهم يمثلون المستويات الإدارية والتحريرية العليا للجهاز التحريري للصحيفة، وباعتبارهم المسئولين عن صناعة القرار التحريري مهنيا وقانونيًا، ثم أشار المبحوثون إلى أن "**مجلس التحرير منتخب أو معين**" يأتي في

المرتبة الثانية، لأن جميع الصحف المصرية لديها مجلس تحرير وتكون مهمته عقد الاجتماع الصباحي ومراجعة الصفحات المتخصصة وتحديد ما ينشر وما لا ينشر وفق سياسة تحرير الصحف، بينما تراجع "**رئيس التحرير منفردًا**" إلى المرتبة الرابعة لأن رئيس التحرير لا يمكنه بمفرده تحديد آلية تدفق المواد الصحفية داخل الأقسام التحريرية، كما أنه لابد من تبادل وجهات النظر بين القيادات الصحفية وتقسيم العمل وتفويض صلاحيات رئيس التحرير للقيادات الصحفية من مدراء التحرير ومساعديه ونوابه، وهى نتيجة تكشف عن درجة من التحول في نمط إدارة غرف الأخبار من النمط المركزي الذي ينفرد فيه رؤساء التحرير بصناعة القرار التحريري كما كان سائدًا في فترات سابقة إلى نمط الإدارة الجماعية. ويأتي في المرتبة الأخيرة "**ملاك الصحيفة**"، فقد أشار المبحوثون إلى انخفاض دورهم في وضع معايير الأداء المهني داخل غرف الأخبار بنسبة 7.4%، ولكن يشير واقع الممارسة العملية لمهنة الصحافة إلى أن ملاك الصحف يتدخلون في توجيه السياسة التحريرية، ويتدخلون أيضًا في الفصل التعسفي للصحفيين، وآخرها كانت أزمة بعض الصحفيين ببوابة الشروق الذين اعتصموا لنيل حقوقهم بالتعيين والمطالبة بأجورهم المتأخرة، فتدخلت نقابة الصحفيين ونجحت في إنهاء الأزمة.

- **وفيما يتعلق برؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين لأساليب تنظيم العمل داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك مجموعة متنوعة من الأساليب التي يتم من خلالها تنظيم العمل داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة**، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي:

"**أسلوب التنظيم الوظيفي (القيادات الصحفية تهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل)**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 47.2%، يليه "**أسلوب الإدارة المركزية والذي (ينفرد فيه رئيس التحرير والقيادات العليا بوضع السياسة التحريرية والإشراف على تنفيذها)**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 34.5%، ثم "**تنظيم العمل عن طريق أسلوب فرق العمل الجماعية**"، **وقد حظي** هذا الأسلوب بنسبة بلغت 18.3%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد أشاروا إلى أن هناك مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تنظيم العمل داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**أسلوب التنظيم الوظيفي (القيادات الصحفية تهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل)**" بنسبة 54.9%، يليه "**أسلوب الإدارة المركزية والذي (ينفرد فيه رئيس التحرير والقيادات العليا بوضع السياسة التحريرية والإشراف على تنفيذها)**" بنسبة 26.8%، ثم "**الاهتمام بتنظيم العمل عن طريق أسلوب فرق العمل الجماعية**" بنسبة 18.3%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم الأساليب التي يتم من خلالها تنظيم العمل يأتي في مقدمتها: "**أسلوب الإدارة المركزية والذي (ينفرد فيه رئيس التحرير والقيادات العليا بوضع السياسة التحريرية والإشراف على تنفيذها)**" بنسبة 59.3%، يليه "**أسلوب التنظيم الوظيفي (القيادات الصحفية تهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل)**" بنسبة 35.2%، ثم "**الاهتمام بتنظيم العمل عن طريق أسلوب فرق العمل الجماعية**" بنسبة 5.6%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" إلى أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**أسلوب التنظيم الوظيفي (القيادات الصحفية تهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل)**" بنسبة 55.8%، يليه "**أسلوب الإدارة المركزية والذي (ينفرد فيه رئيس**

التحرير والقيادات العليا بوضع السياسة التحريرية والإشراف على تنفيذها)" بنسبة 28.8%، ثم "**الاهتمام بتنظيم العمل عن طريق أسلوب فرق العمل الجماعية**" بنسبة 15.4%.

وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**أسلوب التنظيم الوظيفي (القيادات الصحفية تهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل)**" بنسبة 40.4%، يليه "**الاهتمام بتنظيم العمل عن طريق أسلوب فرق العمل الجماعية**" بنسبة 34.6%، ثم "**أسلوب الإدارة المركزية والذي (ينفرد فيه رئيس التحرير والقيادات العليا بوضع السياسة التحريرية والإشراف على تنفيذها)**" بنسبة 25%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين **بالصحف الخاصة** قد أشاروا إلى أن صحفهم أكثر ميلاً لإشراك العاملين في رسم وصناعة القرار التحريري والاتجاه نحو الإدارة الجماعية، كما أشار أكثر من نصف المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أسلوب الإدارة المركزية يأتي في مقدمة الأساليب التي يتم من خلالها تنظيم العمل داخل غرف الأخبار، ويتفق هذا مع ما أكدته كثير من الدراسات العلمية من أن الأسلوب الإداري القائم على مركزية السلطة والمستند إلى اللوائح والقوانين يضعف من دور المحررين في المشاركة في صنع القرارات التحريرية، ويحد من قدرتهم على المنافسة وتحقيق السبق الصحفي والقدرة على التجديد والابتكار، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء المهني للمحررين.

- **وفيما يتعلق برؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين لأنواع فرق العمل الجماعية كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن الصحف تأخذ بأنواع متنوعة من فرق العمل يوضحها الجدول التالي:**

أنواع فرق العمل الجماعية التي ينضم إليها المبحوثون داخل غرف الأخبار

أنواع فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار / التكرار والنسبة	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فرق التواصل الاجتماعي.	5	7.5	8	20	6	12.8	7	14	26	12.7
فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية.	14	20.9	12	30	9	19.1	6	12	41	20.1
فرق تغطية الأحداث الطارئة.	56	83.6	24	60	39	83	40	80	159	77.9

يوضح الجدول السابق أنه توجد مجموعة متنوعة من أنواع فرق العمل الجماعية التي ينضم إليها المحررون داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 77.9%، يليها "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 20.1%، ثم "**فرق التواصل الاجتماعي**"،وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 12.7%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا مجموعة متنوعة من أنواع فرق العمل الجماعية التي ينضم إليها المحررون داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، في مقدمتها: "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**" بنسبة 83.6%، يليها "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية" بنسبة** 20.9%، ثم "**فرق التواصل**

الاجتماعي" بنسبة 7.5%، وذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم أنواع فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم هي: "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**" بنسبة 60 %، يليها "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية**" بنسبة 30%، ثم "**فرق التواصل الاجتماعي**" بنسبة 20%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم أنواع فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم تتمثل في: "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**" بنسبة 83%، يليها "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية**" بنسبة 19.1%، ثم "**فرق التواصل الاجتماعي**" بنسبة 12.8%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم أنواع فرق العمل الجماعية تتمثل في: "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**" بنسبة 80%، يليها " **فرق التواصل الاجتماعي**" بنسبة 14%، ثم "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية**" بنسبة 12%.

ومن خلال قراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين في جميع الصحف المدروسة قد أجمعوا على أن "**فرق تغطية الأحداث الطارئة**" تأتي في مقدمة فرق العمل الجماعية التي ينضم إليها المحررون داخل غرف الأخبار وذلك بنسب متباينة، وأرجعت الباحثة ذلك إلى أن روتين العمل الصحفي اليومي يتطلب سرعة نقل الأحداث والأخبار فور وقوعها وإعداد تغطيات صحفية تتميز بعمقها وشمولها لجميع جوانب الأحداث وتضمين مواد سمعية وبصرية مع القصة الخبرية المنشورة في الموقع الإلكتروني ليتفاعل القراء مع الموقع الإلكتروني، كما أشار المبحوثون إلى أن "**فرق إعداد التحقيقات الاستقصائية**" تأتي في المرتبة الثانية حيث أنشأت بعض غرف الأخبار وحدات متخصصة للتحقيقات الاستقصائية والتي تشرف عليها مؤسسة أريج، نظرًا لأهمية هذا

النوع من الصحافة في الكشف عن الفساد وتوصيل مشكلات المــواطنين إلــى المسئولين لحلها.

وفيما يتصل برؤية القائمين بالاتصــال مــن المحــررين والقيــادات الصحفية لأساليب تشكيل فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبــار كشــفت نتائج الدراسة مجموعة متنوعة من الأساليب التي يتم من خلالها تشكيل فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي فــي مقــدمتها على المستوى الإجمالي: "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس القســم**"،وقــد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 61.3%، يليه "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس التحرير**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 23.5%، ثــم "**تشــكيل الفريق باختيار وإرادة المحررين أنفسهم**"، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة بلغت 15.2%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصــائي إلــى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها تشكيل فرق العمــل الجماعيــة داخــل غــرف الأخبــار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس القســم**" بنسبة 52.2%، يليه "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس التحريــر**" بنســبة 31.3%، ثم "**تشكيل الفريــق باختيــار وإرادة المحــررين أنفســهم**" بنســبة 16.4%، وذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهــرام**" أن أهــم الأساليب التي يتم من خلالها تشكيل فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم هي: "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس القسم**" بنســبة 55%، يليه "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس التحرير**" بنسبة 30%، ثم "**تشــكيل الفريق باختيار وإرادة المحررين أنفسهم**" بنسبة 15%، وأضاف المبحوثــون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**تشكيل فريق**

العمل بتكليف من رئيس القسم" بنسبة 72.3%، يليه "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس التحرير**" بنسبة 14.9%، ثم "**تشكيل الفريق باختيار وإرادة المحررين أنفسهم**" بنسبة 12.8%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الأساليب تتمثل في: "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس القسم**" بنسبة 68%، ثم كل من "**تشكيل فريق العمل بتكليف من رئيس التحرير**" و"**تشكيل الفريق باختيار وإرادة المحررين أنفسهم**" بنسبة 16% لكل منهما.

وبقراءة متعمقة للنتائج يتضح أنه قد أجمع المبحوثون في الصحف المدروسة على أنه يتم تشكيل فرق العمل الجماعية من خلال "**التكليف من رئيس القسم**"، ثم "**التكليف من رئيس التحرير**"، وذلك بنسب متباينة، وهي نتيجة تكشف عن التزام المحررين بالتنظيم المؤسسي والهرمي في غرف الأخبار بصحفهم حيث يلتزم المحررون بأوامر وتكليفات رؤساء أقسامهم في المقام الأول، وينفذ رؤساء الأقسام تعليمات مديرين التحرير ورؤساء التحرير.

- **وفيما يتصل برؤية القائمين بالاتصال من المحررين والقيادات الصحفية لمزايا الانضمام بفرق العمل الجماعية توصلت النتائج إلى أن هناك الكثير من المزايا والجوانب الإيجابية لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة**، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين** "، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 74%، يليه "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 71.6%، ثم "**الموضوعات التي تنتجها فرق العمل تحظى بمواقع الصدارة في الصفحات الأولى والمواقع الإلكترونية للصحيفة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 31.9%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا أنه توجد الكثير من المزايا والجوانب الإيجابية لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**" **بنسبة 83.6%**، يليه "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين**" بنسبة 73.1%، ثم "**الموضوعات التي تنتجها فرق العمل تحظى بمواقع الصدارة في الصفحات الأولى والمواقع الإلكترونية للصحيفة**" بنسبة 31.3%، في حين ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم المزايا والجوانب الإيجابية لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم هي: "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين**" بنسبة 75%، يليه "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**" بنسبة 65%، ثم "**الموضوعات التي تنتجها فرق العمل تحظي بمواقع الصدارة في الصفحات الأولى والمواقع الإلكترونية للصحيفة**" بنسبة 35%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم مزايا فرق العمل الجماعية تتمثل في: "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين**" بنسبة 76.6%، يليه "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**" بنسبة 74.5%، ثم "**القدرة على اتخاذ القرارات عن طريق التشاور بين أعضاء الفريق**" بنسبة 34%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم مزايا فرق العمل الجماعية تتمثل في: "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين**" **بنسبة** 72%، يليه "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**" بنسبة 58%، ثم "**الموضوعات التي تنتجها فرق العمل تحظي بمواقع الصدارة في الصفحات الأولى والمواقع الإلكترونية للصحيفة**" بنسبة 30%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين في صحف "**الأهرام**" و"**الشروق**" و"**اليوم السابع**" اتفقوا على أن أهم المزايا والجوانب الإيجابية للانضمام لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحفهم يأتي في مقدمتها: "**تحقيق جودة المنتج الإخباري ورفع كفاءة الأداء المهني للمحررين**"، يليه "**إنجاز مهام العمل بكفاءة**"، وهي نتيجة تعكس رغبة القيادات الصحفية في تحقيق معايير الجودة العالمية في التغطيات الصحفية والأخبار من خلال تشجيع المحررين على الانضمام لفرق العمل الجماعية لأنها تُسهم في إنجاز العمل من خلال تبادل الخبرات بين المحررين لإعداد موضوعات صحفية متميزة.

- **أما فيما يتعلق برؤية القائمين بالاتصال من المحررين والقيادات الصحفية لسلبيات الانضمام لإحدى فرق العمل الجماعية، كشفت نتائج الدراسة عن أنه توجد الكثير من الجوانب السلبية لفرق العمل داخل غرف الأخبار**، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 49.5%، يليه "**ضياع المسئولية بين أعضاء فريق العمل**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 38.7%، ثم "**اختفاء الرغبة في تحقيق السبق الصحفي**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 33.3%.

وعلى المستوى التفصيلي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" أشاروا إلى أن هناك الكثير من الجوانب السلبية للانضمام إلى إحدى فرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**" بنسبة 53.7%، يليها "**اختفاء الرغبة في تحقيق السبق الصحفي**" بنسبة 46.3%، ثم "**ضياع المسئولية بين أعضاء فريق العمل**" بنسبة 32.8%، في حين ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة " **الأهرام**" أن هناك العديد

من الجوانب السلبية لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**" بنسبة 45%، يليها "**سيطرة البعض على الفريق وتراجع مبدأ ديمقراطية العمل**" بنسبة 42.5%، ثم "**ضياع المسئولية بين أعضاء فريق العمل**" بنسبة 37.5%، وأضاف القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن الجوانب السلبية لفرق العمل الجماعية داخل غرف الأخبار التي يعملون بها، تتمثل في كل من "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**" و"**ضياع المسئولية بين أعضاء فريق العمل**" بنسبة 46.8% لكل منهما، يليهما "**اختفاء الرغبة في تحقيق السبق الصحفي**" بنسبة 31.9%، ثم "**سيطرة البعض على الفريق وتراجع مبدأ ديمقراطية العمل**" بنسبة 27.7%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن هناك العديد من الجوانب السلبية لفرق العمل الجماعية هي: "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**" بنسبة 50%، يليها "**ضياع المسئولية بين أعضاء فريق العمل**" بنسبة 40%، ثم "**سيطرة البعض على الفريق وتراجع مبدأ ديمقراطية العمل**" بنسبة 28%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على أن "**سيادة مناخ الاتكالية على الآخرين**" تحتل المرتبة الأولى ضمن مجموعة الجوانب السلبية لفرق العمل الجماعية، وأرجعت الباحثة ذلك لأنه أثناء تكليف أعضاء فريق العمل بأداء عمل ما، فقد يتحجج أحد المحررين بعدم قدرته على أداء المهام المطلوب منه لأن لديه أعمال أخرى في قسمه أو لأن لديه ظروف طارئة، وبالتالي يقوم محرر واحد بتنفيذ العملين في نفس الوقت، مما يؤدي إلى ضياع المسئولية بين أعضاء الفريق.

- **وفيما يختص برؤية القائمين بالاتصال لمجموعة المعايير المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية لكل صحيفة، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن**

- **وجود مجموعة من المعايير يوضحها الجدول التالي:**

التكرار والنسبة / المعايير المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية لكل صحيفة	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تبسيط اللغة.	**31**	**43.7**	**14**	**27.5**	**19**	**44.2**	**22**	**44**	**86**	**40**
تدقيق المعلومات.	**47**	**66.2**	**33**	**64.7**	**35**	**81.4**	**28**	**56**	**143**	**66.5**
إضفاء الطابع الإنساني على الأخبار.	**21**	**29.6**	**6**	**11.8**	**15**	**34.9**	**6**	**12**	**48**	**22.3**
التدقيق اللغوي والأسلوبي.	**18**	**25.4**	**18**	**35.3**	**14**	**32.6**	**9**	**18**	**59**	**27.4**
التفرد بين الصحف الأخرى.	**44**	**62**	**20**	**39.2**	**17**	**39.5**	**16**	**32**	**97**	**45.1**
تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء.	**35**	**49.3**	**18**	**35.3**	**19**	**44.2**	**27**	**54**	**99**	**46**

يشير الجدول السابق إلى أنه توجد مجموعة متنوعة من المعايير المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية لغرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: معيار "**تدقيق المعلومات**"، **وقد حظي** هذا المعيار بنسبة بلغت 66.5%، ثم معيار "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**"، وقد حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 46%، ثم معيار

"**التفرد بين الصحف الأخرى**"، وقد حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 45.1%، ثم معيار "**تبسيط اللغة**"، وقد حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 40%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا أن هناك مجموعة متنوعة من المعايير المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية لغرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: معيار "**تدقيق المعلومات**" بنسبة 66.2%، يليه معيار "**التفرد بين الصحف الأخرى**" بنسبة 62%، ثم معيار "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**" بنسبة 49.3%، أما القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" فقد أشاروا إلى أن أهم المعايير المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية لغرف الأخبار بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: معيار "**تدقيق المعلومات**" بنسبة 64.7%، يليه معيار "**التفرد بين الصحف الأخرى**" بنسبة 39.2%، ثم كل من معياري "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**" و"**التدقيق اللغوي والأسلوبي**" بنسبة 35.3% لكل منهما.

وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه المعايير تتمثل في: معيار "**تدقيق المعلومات**" بنسبة 81.4%، يليه كل من معياري "**تبسيط اللغة**" و"**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**" بنسبة 44.2%، ثم معيار "**التفرد بين الصحف الأخرى**" بنسبة 39.5%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه المعايير تتمثل في: معيار "**تدقيق المعلومات**" بنسبة 56%، يليه معيار "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**" بنسبة 54%، ثم معيار "**تبسيط اللغة**" بنسبة 44%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أنه قد أجمع أفراد العينة في جميع الصحف المدروسة بنسب متباينة على أن "**تدقيق المعلومات**" من أهم المعايير

المهنية التي تعكس الشخصية التحريرية داخل غرف الأخبار، حيث أشارت المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة إلى اهتمام القيادات الصحفية بالمعايير المهنية وخصوصًا توافر الدقة في التقارير والأخبار التي يجلبها المحررون، ولكن يشير واقع الممارسة العملية لمهنة الصحافة إلى وقوع كثير من التجاوزات التي تقوم بها الصحف سعيًا وراء تحقيق السبق الصحفي حيث نقرأ العديد من الأخبار التي يتم تصحيحها في الصحف المطبوعة، ثم ذكر المبحوثون أن معيار "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظي بقبول القراء**" يأتي في المرتبة الثانية لأن الصحف تلتزم بتلبية احتياجات القراء من خلال تخصيص أبواب لبريد القراء وشكاوى المواطنين وصفحات متخصصة عن المرأة والصحة والشباب، كما ذكر المبحوثون أن "**إضفاء الطابع الإنساني على الأخبار**" قد جاء في المرتبة الأخيرة في كل من صحيفتي "**اليوم السابع**" و"**الأهرام**"، والمرتبة قبل الأخيرة في كل من صحيفتي "**الشروق**" و"**المصري اليوم**" لأن الصحف تضع في اعتبارها ضغوط المنافسة بينها وبين بعضها، وبينها وبين الفضائيات والمواقع الإلكترونية الأخرى وذلك بدلاً من الاستغراق في إضفاء الطابع الإنساني على الأخبار.

وتشير النتائج إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفتي "**الأهرام**" و"**المصري اليوم**" قد اتفقوا على أن أهم 3 معايير مهنية تعكس الشخصية التحريرية لكل صحيفة منهما، هي: "**تدقيق المعلومات**"، ثم "**التفرد بين الصحف الأخرى**"، ثم "**تقديم معالجات إعلامية متميزة تحظى بقبول القراء**".

- **على صعيد رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين لمجموعة المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي:**

معيار" **قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**"، **وقد** حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 77.3%، يليه معيار"**ارتباطها بأحداث مهمة**"، وقد حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 66.8%، ثم معيار"**ارتباطها بمصالح القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم**"، وقد حظي هذا المعيار بنسبة بلغت 52.8%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: معيار "**قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**" بنسبة 87.3%، يليه معيار "**ارتباطها بأحداث مهمة**" بنسبة 73.2%، ثم معيار "**ارتباطها بمصالح القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم**" بنسبة 66.2%، وأشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: "**قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**" بنسبة 64.8%، يليه معيار "**ارتباطها بأحداث مهمة**" بنسبة 53.7%، ثم معيار "**ارتباطها بمصالح القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم**" بنسبة 50%، في حين أشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" إلى أن أهم هذه المعايير تتمثل في: كل من معياري "**ارتباطها بأحداث مهمة**" و"**قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**" بنسبة 76.9% لكل منهما، يليهما معيار "**ارتباطها بمصالح القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم**" **بنسبة** 51.9%، ثم معيار "**قدرتها على الكشف عن وقائع الفساد والانحرافات**" بنسبة 50%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" أن أهم هذه المعايير تتمثل في: معيار "**قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**" بنسبة 76.9%، يليه معيار"**ارتباطها بأحداث مهمة**" بنسبة 61.5%، ثم معيار "**قدرتها على الكشف عن وقائع الفساد والانحرافات**" بنسبة 48.1%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين في جميع الصحف المدروسة قد أجمعوا على أن معيار"**القدرة على تحقيق السبق والانفراد**" يعتبر من أهم المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار، حيث جاء هذا المعيار في المرتبة الأولى، وهي نتيجة تكشف عن أن الصحف تضع في اعتبارها ضغوط المنافسة بينها وبين بعضها، وبينها وبين المواقع الإلكترونية، وبينها وبين القنوات الفضائية، ولكن تقع الكثير من الصحف والمواقع الإلكترونية في أخطاء مهنية لسرعة نشر الأخبار قبل التأكد منها بسبب رغبة بعض المحررين في تحقيق السبق الصحفي للحصول على مكافآت أو يتم استضافتهم في القنوات الفضائية للحديث عن موضوعاتهم، ثم ذكر المبحوثون معيار "**ارتباطها بأحداث مهمة**" لأن العمل الصحفي يقوم على انتقائية الأخبار وفقًا لمدى أهميتها وشمولها ودقتها وارتباطها بأحداث مهمة على الساحة المحلية أو العالمية، كما أنه يتم المفاضلة بين الأخبار وفقًا لأهميتها.

كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفتي "**المصري اليوم**" و"**الأهرام**" قد اتفقوا على أن أهم المعايير التي يتم من خلالها اختيار ونشر الأخبار داخل غرف الأخبار التي يعملون بها، يأتي في مقدمتها: "**قدرتها على تحقيق السبق والانفراد**"، يليها "**ارتباطها بأحداث مهمة**"، ثم "**ارتباطها بمصالح القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم**"، ثم "**قدرتها على الكشف عن وقائع الفساد والانحرافات**"، ثم "**قدرتها على دعم حالة التوازن والاستقرار المجتمعي**".

- **على صعيد رؤية القائمين بالاتصال لأهم الضغوط المهنية التي يواجهونها أثناء عملهم داخل غرف الأخبار كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من الضغوط، يوضحها الجدول التالي:**

أهم الضغوط التي يواجهها المبحوثون أثناء عملهم داخل غرف الأخبار

الضغوط التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار التكرار والنسبة	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ضغوط يمارسها الرؤساء في العمل، مثل "تقليص مساحة النشر"، "خفض الأجور والحوافز المالية" "تأجيل الترقيات"، "منع تمرير بعض المواد الصحفية".	45	63.4	26	48.1	38	73.1	14	26.9	123	53.7
عدم تعاون الزملاء أو توتر العلاقة بينهم.	19	26.8	13	24.1	6	11.5	15	28.8	53	23.1
ضغوط من جانب المصادر، مثل "الامتناع عن الإدلاء ببعض المعلومات"، "التدخل في الصياغة".	36	50.7	18	33.3	25	48.1	21	40.4	100	43.7
مخاطر التعرض للمساءلة القانونية.	15	21.1	2	3.7	6	11.5	4	7.7	27	11.8
التناقض بين وجهة نظر	12	16.9	15	27.8	14	26.9	7	13.5	48	21

الضغوط التي تواجه الصحفيون داخل غرف الأخبار التكرار والنسبة	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الصحفي الشخصية والالتزام بالسياسة التحريرية للمؤسسة.										
لا أواجه أية ضغوط.	10	14.1	9	16.7	1	1.9	6	11.5	26	11.4

يشير الجدول السابق إلى أنه توجد مجموعة من الضغوط المهنية التي يواجهها الصحفيون أثناء عملهم داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**الضغوط التي يمارسها الرؤساء في العمل مثل: (تقليص مساحة النشر)، (خفض الأجور والحوافز المالية)، (تأجيل الترقيات)، (منع تمرير بعض المواد الصحفية)**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 53.7%، يليها "**ضغوط من جانب المصادر مثل (الامتناع عن الإدلاء ببعض المعلومات)، (التدخل في الصياغة)**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 43.7%، ثم "**عدم تعاون الزملاء أو توتر العلاقة بينهم**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 23.1 %.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا مجموعة من الضغوط المهنية التي يواجهونها أثناء عملهم داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**الضغوط التي يمارسها الرؤساء في العمل**" بنسبة 63.4%، يليها

"**ضغوط من جانب المصادر**" بنسبة 50.7%، ثم "**عدم تعاون الزملاء أو تـوتر العلاقة بينهم**" بنسبة 26.8%، في حين ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم الضغوط المهنية التي يواجهونها أثناء عملهم داخـل غرف الأخبار بصحيفتهم هي: "**الضغوط التي يمارسها الرؤساء فـي العمـل**" بنسبة 48.1%، يليها "**ضغوط من جانب المصادر**" بنسبة 33.3%، ثم "**التناقض بين وجهة نظر الصحفي الشخصية والالتزام بالسياسة التحريرية للمؤسسـة**" بنسبة 27.8%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشـروق**" أن أهم هذه الضغوط تتمثل في: "**الضغوط التي يمارسها الرؤساء في العمـل**" بنسـبة 73.1%، يليها "**ضغوط من جانب المصادر**" بنسبة 48.1%، ثم "**التناقض بين وجهة نظر الصحفي الشخصية والالتزام بالسياسة التحريرية للمؤسسة**" بنسبة 26.9%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الضغوط تتمثل في: "**ضغوط من جانب المصادر**" بنسـبة 40.4%، يليهـا "**عدم تعاون الزملاء أو توتر العلاقة بينهم**" بنسبة 28.8%، ثم "**الضغوط التي يمارسها الرؤساء في العمل**" بنسبة 26.9%.

ومن خلال قراءة متعمقة للنتائج يتضح أن أهم الضغوط التي يواجههـا الصحفيون داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة يأتي في مقدمتها: "**الضغوط التي يمارسها رؤسائهم في العمل**"، يليها "**الضغوط من جانب المصادر**"، وهـو ما اتفق عليه الصحفيون في صحف "**المصري اليوم**" و"**الأهرام**" و" **الشـروق**"، ويأتي ذلك كنتيجة منطقية لأن روتين العمل الصحفي اليـومي داخـل غـرف الأخبار بالصحف اليومية يتطلب التزام المحررين بتعليمات رؤسائهم من أجـل تسليم الموضوعات الصحفية المُكلفين بها في مواعيد محددة لاسـتكمال بقيـة مراحل العمل الصحفي الأخرى، فضلاً عن أهمية قيـام المحـررين بتغطيـة الأحداث المفاجئة والتي ستهتم بها الصحف المنافسة، ولكن قد يسيء رؤسـاء

الأقسام استخدام صلاحياتهم وسلطاتهم وذلك من خلال إتباع سياسة العقاب فقط مع المحررين، وذلك من خلال: "**تقليص مساحة النشـــر**"، "**خفــض الأجــور والحوافز المالية**"، "**تأجيل الترقيات**"، "**منع تمرير بعض المواد الصحفية**"، يليها " **الضغوط من جانب المصادر**"، وذلك بسبب اشتراط بعض المصادر عدم ذكر أسمائهم في المواد الصحفية، أو امتناعهم عن الإدلاء ببعض المعلومـــات فـــي الصحف الخاصة مما يؤدي إلى كتابة أخبار منقوصة مفتقدة إلى المصـــداقية، فضلاً عن تفضيل بعض المؤسسات الرسمية في الدولة لصحف معينة في حالة إدلائها بالبيانات والتصريحات.

-**توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال نحـــو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة**، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: ملمح "**يقـــوم رؤســـائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**"، **وقد حظي** هذا الملمح بوزن نسبي بلـــغ 83.30 %، يليـــه ملمـــح " **يراعى رؤسائي في العمل الظروف الطارئة للمحررين** "، **وقد حظي** هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 81.70 %، ثم ملمح " **يتدخل رؤسائي لحل المشكلات التـــي تواجه الصحفيين في عملهم حتى لا تتفاقم الأمور** "، **وقد حظي** هـــذا الملمـــح بوزن نسبي بلغ 81.30%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصـــائي إلـــى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "المصري اليوم" ذكروا أنه توجد مجموعة من الملامح التي تحدد اتجاهات الصحفيين نحو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القـــرار بالطريقة المثلى داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي فـــي مقـــدمتها: "**يقـــوم رؤسائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**" **بنسبة 57.7%**، يليه كل من "**يراعي رؤسائي فـــي العمـــل**

الظروف الطارئة للمحررين" و" **يقوم رؤسائي بتعويدنا على أن نكون مسئولين ونتحمل مسئولية اتخاذ قراراتنا**" **بنسبة** 54.9% لكل منهما، ثم " **يتدخل رؤسائي لحل المشكلات التي تواجه الصحفيين في عملهم حتى لا تتفاقم الأمور**" **بنسبة** 52.1%، في حين أشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن مجموعة من الملامح التي تحدد اتجاهات الصحفيين نحو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**يتدخل رؤسائي لحل المشكلات التي تواجه الصحفيين في عملهم حتى لا تتفاقم الأمور**" **بنسبة** 50%، يليه "**يراعي رؤسائي في العمل الظروف الطارئة للمحررين**" **بنسبة** 44.4%، ثم " **يقوم رؤسائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**" **بنسبة** 40.7%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الملامح يتمثل في: "**يراعي رؤسائي في العمل الظروف الطارئة للمحررين**" **بنسبة** 65.4%، يليه "**يقوم رؤسائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**" **بنسبة** 61.5%، ثم " **يتدخل رؤسائي لحل المشكلات التي تواجه الصحفيين في عملهم حتى لا تتفاقم الأمور**" **بنسبة** 50%، وذكر المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" أن أهم هذه الملامح يتمثل في: "**يقوم رؤسائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**" **بنسبة** 84.6%، يليه "**يقوم رؤسائي بتعويدنا على أن نكون مسئولين ونتحمل مسئولية اتخاذ قراراتنا**" **بنسبة** 69.2%، ثم " **يتدخل رؤسائي لحل المشكلات التي تواجه الصحفيين في عملهم حتى لا تتفاقم الأمور**" **بنسبة** 67.3%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن ملمح "**يقوم رؤسائي بمعاقبة المقصرين عن تغطية أخبار مصادرهم حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بالأخبار**" قد جاء في المرتبة الأولى ضمن مجموعة الملامح التي تحدد تصورات الصحفيين تجاه قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى، وهو ما اتفق عليه الصحفيون في صحيفتي "**المصري اليوم**" و" **اليوم السابع**"، وهى نتيجة تكشف عن إتباع أسلوب " الثواب والعقاب " في إدارة العمل الصحفي داخل الأقسام التحريرية، ثم أشار المبحوثون إلى أن رؤسائهم يقومون ب "**مراعاة الظروف الطارئة للمحررين** " لأنه عندما يتعرض أي محرر لأي ظرف فيقوم بإبلاغ رئيس قسمه والذي يكلف محرر آخر بالمهمة حتى لا يعتقد رؤساؤه بأنه متكاسل عن أداء أعماله.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا2 إلى وجود علاقة دالة إحصائيًّا بين " **نمط ملكية الصحيفة** " وبين " **اتجاهات الصحفيين نحو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى داخل غرف الأخبار بالصحف التي يعملون بها** " حيث بلغت قيمة كا2 =25.484، والقيمة دالة إحصائيًّا عند مستوى المعنوية 000.، كما يتضح أن العلاقة متوسطة لأن قيمة معامل التوافق 334.، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لاتجاهات الصحفيين نحو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى

اتجاهات الصحفيين نحو قدرة رؤسائهم على اتخاذ القرار	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سلبي	7	9.9	8	14.8	4	7.7			19	8.3
محايد	18	25.4	24	44.4	14	26.9	7	13.5	63	27.5
إيجابي	46	64.8	22	40.7	34	65.4	45	86.5	147	64.2
المجموع	71	100	54	100	52	100	52	100	229	100

كا2=25.484 درجة الحرية= 6 مستوى المعنوية .000

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى غلبة الاتجاه الإيجابي من قبل المبحوثين نحو المعايير التي تحدد قدرة رؤساء غرف الأخبار على اتخاذ القرار بالطريقة المثلى بالصحف المدروسة، وقد ظهر الاتجاه الإيجابي أكثر بروزًا في الصحف الخاصة وذلك في صحيفة " **اليوم السابع**"، ثم صحيفة " **الشروق**"، ثم صحيفة "**المصري اليوم**" بنسب بلغت :

86.5%، 65.4%، 64.8% على وجه الترتيب، مقارنة بصحيفة "**الأهرام**".

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك نمطين من القيادة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة ،و هما " **نمط القائد الديمقراطي** "، " **نمط القائد الوظيفي**" ،ومن أهم الملامح التي تعبر عن نمط "**القائد الديمقراطي**" هى: "يهتم رؤسائي

بشيوع روح فريق العمل الجماعي" ، " ينفذ رؤساء الأقسام ومديرو التحرير ما يقولونه في الاجتماعات" ،"يعمل رؤسائي على أن تكون أنظمة الاتصال بينهم وبين المرؤوسين مفتوحة وفعالة"، "يؤمن رؤسائي بأهمية التغيير وعدم البقاء على الوضع الراهن"، "يحرص رؤسائي في العمل على إعطاء النصائح والإرشادات للمحررين باستمرار" ، " يتم اختيار العاملين في غرف الأخبار وترقيتهم بناء على الخبرة و الكفاءة"، وفيما يتعلق بأهم ملامح " **نمط القائد الوظيفي**"، هى: "يشجع رؤسائي المحررين على حضور المؤتمرات التي تناقش واقع الصحافة ومستقبلها"، "يؤمن رؤسائي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والجهد والمال"،"يشجع الرؤساء المحررين في الحصول على دورات تدريبية لتطوير قدراتهم المهنية" ، "يقوم المديرون بإسناد مهام العمل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم" ، "يعاقب رؤسائي من يخرج عن مواثيق الشرف الصحفية" ،"يقوم رؤسائي بتبسيط الإجراءات الإدارية للمحررين لتسهيل أداء مهامهم"، "لدى رؤسائي رؤية واضحة عن المؤسسة الصحفية وأقسامها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية".

-وقد أشار المبحوثون إلى شيوع نمط " **القائد الوظيفي**" داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، وذكروا أنه توجد مجموعة من السمات التي يتميز بها القائد الوظيفي في العمل ،يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**يؤمن رؤسائي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والجهد والمال**"، يليه "**يقوم المديرون بإسناد مهام العمل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم**" ،ثم "**لدى رؤسائي رؤية واضحة عن المؤسسة الصحفية وأقسامها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية**".

وهو ما يمكن تفسيره في إطار اهتمام القيادات الصحفية بشيوع نمط القائد الذي يشجع المرؤوسين على العمل والإنتاج وتطوير قدراتهم المهنية وتوظيف

استخدام التكنولوجيا في العمل الصحفي نظراً لاشتداد حدة المنافسة بين الصحف و بعضها وذلك في الوقت الذي تتزايد فيه المنابر الإعلامية ،وبالتالي تفضل الصحف المدروسة هذا النمط من القيادة. **وهو ما يتفق مع نتائج دراسة "James D.Eggensperger (2006)، حيث توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الوظيفية يعد من أفضل أنماط القيادة داخل غرف الأخبار لأنها الأماكن التي تقدر قيمة اعتماد الأفراد على أنفسهم و مبادراتهم.**

–وعلى المستوى التفصيلي،أشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة " **المصري اليوم**" إلى شيوع كل من " **نمط القائد الوظيفي**"، و "**نمط القائد الديمقراطي**" بصحيفتهم ،ومن أهم سمات وملامح **القائد الوظيفي** التي أشاروا إليها ،يأتي في مقدمتها: "**يؤمن رؤسائي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والجهد والمال**" والتي احتلت المرتبة الأولى، ثم ملمح "**لدى رؤسائي رؤية واضحة عن المؤسسة الصحفية وأقسامها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية**"، **ثم** "يشجع الرؤساء المحررين في الحصول على دورات تدريبية لتطوير قدراتهم المهنية" ، "يقوم المديرون بإسناد مهام العمل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم". وفيما يتعلق بأهم سمات وملامح **القائد الديمقراطي** التي أشاروا إليها،يأتي في مقدمتها: ،"يعمل رؤسائي على أن تكون أنظمة الاتصال بينهم وبين المرؤوسين مفتوحة وفعالة"،و "يؤمن رؤسائي بأهمية التغيير وعدم البقاء على الوضع الراهن"، وقد احتل هذان الملحان الترتيب الأول ضمن أهم سمات هؤلاء القادة، ثم "يحرص رؤسائي في العمل على إعطاء النصائح والإرشادات للمحررين باستمرار".

،كما أشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة " **الأهرام**" إلى شيوع كل من " **نمط القائد الوظيفي**" و"**نمط القائد الديمقراطي** " بصحيفتهم ،ومن أهم سمات وملامح **القائد الوظيفي** التي أشاروا إليها ،يأتي في مقدمتها: "**يؤمن رؤسائي**

بأهمية تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والجهد والمال" ،يليه "**يقــوم المديرون بإسناد مهام العمل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم**"، ثم "**يشجع رؤسائي المحررين على حضور المؤتمرات التــي تنــاقش واقــع الصــحافة ومستقبلها**"، أما فيما يتعلق بأهم سمات "**نمط القائد الديمقراطي** "، فهى :" **ينفذ رؤساء الأقسام ومديرو التحرير ما يقولونه في الاجتماعات**" ،و"**يؤمن رؤسائي بأهمية التغيير وعدم البقاء على الوضع الراهن**"، و"**يحرص رؤسائي في العمل على إعطاء النصائح والإرشادات للمحررين باستمرار**" ، ثم "**يعمــل رؤســائي على أن تكون أنظمة الاتصال بينهم وبين المرؤوسين مفتوحة وفعالة**".

وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة " **الشروق**" إلى شيوع كل من " **نمط القائد الوظيفي**" و" **نمط القائد الديمقراطي**" بصحيفتهم ،ومن أهم سمات وملامح **القائد الوظيفي** التي أشاروا إليها :"**يؤمن رؤسائي بأهمية تكنولوجيا المعلومات في إختصار الوقت والجهد والمال**"،يليه "**يقوم المديرون بإسناد مهــام العمــل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم**" ،ثم "**لدى رؤسائي رؤية واضــحة عــن المؤسسة الصحفية وأقسامها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية**"، و فيمــا يتعلق بأهم سمات "**نمط القائد الديمقراطي** "، فهى : "**يعمل رؤســائي علــى أن تكون أنظمة الاتصال بينهم وبين المرؤوسين مفتوحة وفعالــة**"،يليه "**يحــرص رؤسائي في العمل على إعطاء النصائح والإرشادات للمحررين باستمرار**"، ثم "**يؤمن رؤسائي بأهمية التغيير وعدم البقاء على الوضع الراهن**".

وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى شيوع " **نمط القائد الوظيفي**"، ومن أهم سمات وملامح هذا القائــد: "**يــؤمن رؤســائي بأهميــة تكنولوجيا المعلومات في اختصار الوقت والجهد والمال**" ، يليه "**يقوم المديرون بإسناد مهام العمل للصحفيين وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم**" ،ثم "**يقــوم رؤســائي**

بتبسيط الإجراءات الإدارية للمحررين لتسهيل أداء مهامهم"، ثم "**يعاقب رؤسائي من يخرج عن مواثيق الشرف الصحفية**".

-أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن المبحوثين ذكروا أنه يسود الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق باتجاهات المرؤوسين نحو رؤسائهم من حيث قدرتهم على إدارة وتنظيم العمل داخل غرف الأخبار ،وقد ظهر الاتجاه الإيجابي أكثر بروزاً في الصحف الخاصة، وذلك في صحيفة "**المصري اليوم**" ،ثم "**اليوم السابع**" ،ثم "**الشروق**" على وجه الترتيب ،مقارنة بصحيفة "**الأهرام**". وهو ما يتفق مع نتائج دراسة **Celia A.Darrough (2013) والتي أشارت إلى أنه يسود جوٌّ من التواصل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين .**

- **المحور الثالث: المتغيرات المتعلقة بثقافة غرف الأخبار وعلاقتها بالأداء المهني للقائمين بالاتصال وجودة المنتج الإخباري:**

يتضمن هذا المحور مجموعة من التساؤلات التي تناولت عددًا مهما من القضايا المرتبطة بموضوع الدراسة ومشكلتها مثل: "**سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين داخل غرف الأخبار**"، "**المظاهر السلبية السائدة في غرف الأخبار**"، "**أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار**"، وفيما يلي نستعرض أهم النتائج الخاصة بكل سؤال على النحو التالي:

- **كشفت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين عن مجموعة من المعايير التي تحدد سمات بيئة العمل الصحفي داخل غرف الأخبار:**

توصلت نتائج الدراسة إلى أن ثمة مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تحديد سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين وعلاقتها بأدائهم المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: معيار "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق**

الصحفي"، وقد حظي هذا المعيار بوزن نسبي بلغ 86.70 %، يليه معيار "**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**"، وقد حظي هذا المعيار بوزن نسبي بلغ 83.30 %، ثم معيار "**يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميزين**"، وقد حظي هذا المعيار بوزن نسبي بلغ 81.70 %.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المبحوثين من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أنه توجد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تحديد سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي**" بنسبة 67.6%، يليها "**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**" **بنسبة** 62%، ثم "**بيئة العمل تساعد الصحفيين على الأداء المهني الجيد**" **بنسبة** 56.3 %، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم ملامح بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين معًا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي**" بنسبة 55.6%، يليها " **يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميزين**" بنسبة 50%، ثم " **يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**" بنسبة 48.1%، وأضاف القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم ملامح بيئة العمل الصحفي تتمثل في: كل من "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي**" و"**يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميزين**" بنسبة 61.5 % لكل منهما، يليهما "**يحافظ الصحفيون على سلامتهم الشخصية أثناء أداء مهامهم الخطرة**" بنسبة 50 %،

ثم كل من: "**يتعاون الأفراد في فرق العمل وفي الأقسام التحريرية والمستويات الإدارية** " و"**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طـرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**" بنسبة 46.2 % لكل منهما، وأشار القـائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم ملامح بيئة العمـل الصحفي تتمثل في: "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السـبق الصـحفي**" بنسبة 82.7 %، يليها "**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفـة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**" بنسبة 76.9%، ثم "**يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميزين**" بنسبة 69.2 %.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أنه من أهم سمات بيئـة العمـل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين معًا داخل غـرف الأخبـار بالصـحف المدروسة والتي وافق عليها المبحوثون، يأتي في مقـدمتها علـى المسـتوى الإجمالي: معيار "**يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي**"، وذلك لأن الصحفيين أفراد عينة الدراسة يدركون جيدًا ضغوط المنافسة مع الوسائل الإعلامية الأخرى وبالتالي يبحثون عن التميز والانفراد في تغطياتهم الصحفية، يليها معيار "**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طـرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**"، لأن الصحفيين يـرون أن اقتـراح الأفكـار الجديدة هي جوهر العمل الصحفي القائم على طرح تغطيـات صـحفية تتسـم بالتنوع والجدة والدقة والتوازن، فضلاً عن تقديم صفحات أو أبـواب صـحفية جديدة للقراء، ثم معيار "**يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميـزين**" حيث أشارت المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة إلى أن رؤساء التحريـر في الصحف المدروسة يقومون بتخصيص مكافآت للصحفيين المتميزين والذين انفردوا بتغطية موضوعات صحفية متميزة عن بقية الصحف المنافسة.

في حين أشار المبحوثون إلى أنه تراجعت كل من: "**يتسم الصحفيون في بيئة العمل بأنهم مستمعون جيدون**" و"**يسود جو من الاستمتاع ببيئة العمل الصحفي**" بنسبة 74% لكل منهما، حيث يواجه الصحفيون العديد من الضغوط والتي تؤدي إلى فقدان الاستمتاع ببيئة العمل الصحفي داخل صحفهم التي يعملون بها نظرًا للضغوط العديدة التي يواجهونها سواء من جانب رؤسائهم أو ضغوط من المصادر، وقد اتفق المبحوثون في صحيفتي "**اليوم السابع**" و"**المصري اليوم**" على أنه من أهم ملامح بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين معًا هما:" **يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي**" يليها "**يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي**".

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا2 إلى وجود علاقة دالة إحصائيًّا بين "**نمط ملكية الصحيفة**" وبين "**اتجاهات الصحفيين نحو سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين وعلاقتها بأدائهم المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة**" حيث بلغت قيمة كا2 = 20.932، والقيمة دالة إحصائيًّا عند مستوى المعنوية 002.، كما يتضح أن العلاقة ضعيفة لأن قيمة معامل التوافق 289.، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لاتجاهات الصحفيين نحو سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين

اتجاهات الصحفيين نحو سمات بيئة العمل الصحفي	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
منخفض	6	8.5	7	13	3	5.8	1	1.9	17	7.4
متوسط	23	32.4	26	48.1	24	46.2	10	19.2	83	36.2
مرتفع	42	59.2	21	38.9	25	48.1	41	78.8	129	56.3
المجموع	71	100	54	100	52	100	52	100	229	100

كا2= 20.932 درجة الحرية= 6 مستوى المعنوية .002

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى غلبة الاتجاه المرتفع من قبل المبحوثين نحو المعايير التي تحدد سمات بيئة العمل الصحفي وأساليب تواصل الصحفيين وعلاقتها بأدائهم المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، وقد ظهر الاتجاه المرتفع أكثر بروزًا في الصحف الخاصة وذلك في صحيفة "**اليوم السابع**"، ثم صحيفة "**المصري اليوم**"، ثم صحيفة "**الشروق**" بنسب بلغت 78.8%، 59.2%، 48.1% على وجه الترتيب، مقارنة بصحيفة "**الأهرام**".

توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال إلى أنه توجد مجموعة من السمات والمظاهر السلبية داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة:

مجموعة من السمات والمظاهر السلبية السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: ملمح "**يقوم بعض الصحفيين بمعارضة أفكار الآخرين ويتخذون قرارات غير فعالة**"، وقد حظي هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 69.30 %، يليه ملمح "**يتم مكافأة الصحفيين لأنهم يستجيبون لتعليمات رؤسائهم**"، **وقد حظي** هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 66.70 %، ثم ملمح "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل**"، **وقد حظي** هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 65%.

وعلى المستوى التفصيلي: ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" **أن** هناك مجموعة من السمات والمظاهر السلبية داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: ملمح "**يقوم الصحفيون بحجب بعض المعلومات الهامة في موضوعاتهم بسبب فرض السيطرة عليهم بدرجة كبيرة**" **بنسبة** 42.3%، يليه ملمح "**لا يشترك الصحفيون في صنع القرارات وينفذون أوامر رؤسائهم فقط**" **بنسبة** 40.8%، ثم ملمح "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل**" **بنسبة** 29.6%، في حين ذكر القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم السمات والمظاهر السلبية، يأتي في مقدمتها: "**يقوم الصحفيون بحجب بعض المعلومات الهامة في موضوعاتهم بسبب فرض السيطرة عليهم بدرجة كبيرة**" **بنسبة** 33.3%، يليه كل من: "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل** " و" **يتم مكافأة الصحفيين لأنهم يستجيبون لتعليمات رؤسائهم**" و" **لا يشترك الصحفيون في صنع القرارات وينفذون أوامر رؤسائهم فقط**" **بنسبة** 27.8% لكل منهم، ثم " **يقوم بعض الصحفيين بمعارضة أفكار الآخرين ويتخذون قرارات غير فعالة**" **بنسبة** 16.7%،

وأضاف القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم السمات والمظاهر السلبية، تتمثل في: "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل**" **بنسبة 34.6%**، يليه "**يقوم الصحفيون بحجب بعض المعلومات الهامة في موضوعاتهم بسبب فرض السيطرة عليهم بدرجة كبيرة**" **بنسبة 32.7%**، ثم " **لا يشترك الصحفيون في صنع القرارات وينفذون أوامر رؤسائهم فقط**" **بنسبة 26.9%**، وأشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم السمات والمظاهر السلبية، تتمثل في: "**يقوم الصحفيون بحجب بعض المعلومات الهامة في موضوعاتهم بسبب فرض السيطرة عليهم بدرجة كبيرة**" **بنسبة 61.5%**، يليه "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل**" **بنسبة 50%**، ثم "**لا يشترك الصحفيون في صنع القرارات وينفذون أوامر رؤسائهم فقط**" **بنسبة 40.4%**.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين ذكروا أن أهم المظاهر السلبية السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: "**يقوم بعض الصحفيين بمعارضة أفكار الآخرين ويتخذون قرارات غير فعالة**"، وذلك لأن بعض الصحفيين يتمسكون بوجهات نظرهم فيندفعون ويتخذون قرارات خاطئة حيث يعتقدون أن لديهم خبرة كافية تؤهلهم للقيام بمهامهم الصحفية، ودون الأخذ في الاعتبار نصائح وإرشادات الآخرين، ثم "**يتم مكافأة الصحفيين لأنهم يستجيبون لتعليمات رؤسائهم**"، وأرجعت الباحثة ذلك لأن رؤساء التحرير يجتمعون مع القيادات الصحفية والذين يقومون بتقييم أداء المحررين وفقًا لمدى التزامهم في أداء التكليفات المطلوبة منهم، بالإضافة إلى عدم مخالفتهم في الرأي أو افتعال الأزمات مع زملائهم، ومن هنا يحصل هؤلاء الصحفيون على مكافآت مجزية عن غيرهم، ثم "**تتسم بيئة العمل في صحيفتي بعدم حل المشكلات التي تواجه فرق العمل**"، لأنه قد يقوم بعض

الصحفيين بالاتكالية على الآخرين وعدم تنفيذ المهام المطلوبة منهم، نظرًا لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وبالتالي لا يمتلك القيادات الصحفية الوقت الكافي لحل المشكلات التي تواجه فرق العمل.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا2 إلى وجود علاقة دالة إحصائيًّا بين " **نمط ملكية الصحيفة**"، وبين " **اتجاهات الصحفيين نحو السمات والمظاهر السلبية السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة** " حيث بلغت قيمة كا2 = 12.366، والقيمة دالة إحصائيًّا عند مستوى المعنوية 054.، كما يتضح أن العلاقة ضعيفة لأن قيمة معامل التوافق 226.، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لاتجاهات الصحفيين نحو المظاهر السلبية السائدة داخل غرف الأخبار

اتجاهات الصحفيين نحو المظاهر والسمات السلبية داخل غرف الأخبار	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
منخفض	7	9.9	6	11.1	2	3.8	1	1.9	16	7
متوسط	42	59.2	34	63	37	71.2	26	50	139	60.7
مرتفع	22	31	14	25.9	13	25	25	48.1	74	32.3
المجموع	71	100	54	100	52	100	52	100	229	100

كا2= 12.366 درجة الحرية= 6 مستوى المعنوية 054.

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى غلبة الاتجاه المتوسط من قبـل المبحوثين نحو المعايير التي تحدد السمات والمظاهر السلبية السـائدة داخـل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، وقد تميزت صحيفة "**الشروق**" على غيرها من الصحف المدروسة من حيث أن الصحفيين الذين يعملون بها أكثـر مـيلاً للاتجاه المتوسط نحو السمات والمظاهر السلبية السائدة داخل غرف الأخبـار، وذلك بنسبة 71.2%.

كشفت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القـائمين بالاتصـال مـن القيادات الصحفية والمحررين عن أنه توجد مجموعة من المشـكلات التـي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار:

توجد مجموعة من المشكلات التي تواجه الصـحفيين داخـل غـرف الأخبار بالصحف المدروسة يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: ملمح "**لا يوجد نظام عادل لمكافأة المتميزين في العمل**"، وقد حظي هذا الملمـح بـوزن نسبي بلغ 75.30%، يليه ملمح "**يتبع الصحفيون القواعد والتعليمات بدقة حتى لا يتعرضوا للعقوبات**"، وقد حظي هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 72.30%، ثـم ملمح "**يستغرق الصحفيون أوقاتًا طويلة في العمل للتأكد من إتمامه على أكمل وجه** "، وقد حظي هذا الملمح بوزن نسبي بلغ 71 %.

وعلى المستوى التفصيلي: أشار القائمون بالاتصال من أفـراد عينـة صحيفة "**المصري اليوم**" إلى أن هناك مجموعة من المشـكلات التـي تواجـه الصحفيين داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: ملمـح "**يتميـز الصحفيون بالاتكالية على الآخرين منعًا لتوجيه اللوم لهـم بسـبب أخطـائهم العديدة**" بنسبة 45.1%، يليها ملمح "**بيئة العمل الصحفي غيـر قـادرة علـى التكيف مع المتغيرات البيئية**" بنسبة 40.8%، ثم ملمح "**بيئة العمل الصـحفي غير مشجعة على الابتكار بين العاملين**" بنسبة 36.6%، في حين ذكر القائمون

بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم المشــكلات التــي تواجــه الصحفيين داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: ملمــح "**يتنــاقش الصحفيون فيما بينهم على بعض النقاط غير المهمة بدلاً مــن النظــر إلــى الصورة الكلية للموضوع**" بنسبة 37%، يليه كــل مــن "**يتميــز الصــحفيون بالاتكالية على الآخرين منعًا لتوجيه اللوم لهم بسبب أخطائهم العديدة**" و"**يسود جو من التنافس غير الشريف بين الأفراد من أجل لفت انتباه رؤسائهم فقــط، وليس لإعلاء مصلحة العمل**" بنسبة 31.5% لكل منهما، ثم ملمح "**الصحفيون يتمسكون بوجهات نظرهم بالدرجة التــي تجعــل الآخــرين يحجمــون عــن مشاركتهم في الرأي**" بنسبة 29.6%، وأضاف القائمون بالاتصال من أفــراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غــرف الأخبار بصحيفتهم، تتمثل في: ملمح " **يسود جو من التنافس غير الشريف بين الأفراد من أجل لفت انتباه رؤسائهم فقط، وليس لإعلاء مصلحة العمل**" **بنسبة** 34.6%، يليه كل من: "**تتسم بيئة العمل بأن الصحفيين يتحدثون بدرجة قليلة عما يقومون ويفكرون به** " و" **تتسم بيئة العمل الصحفي بتجنب الصــراعات الشخصية بين زملاء العمل**"، و" **يتبع الصحفيون القواعد والتعليمات بدقة حتى لا يتعرضوا للعقوبات**" بنسبة 30.8% لكل منهم، ثم ملمح " **يتميز الصــحفيون بالاتكالية على الآخرين منعًا لتوجيه اللوم لهم بسبب أخطائهم العديدة**" بنســبة 26.9% وأشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، تتمثل في: ملمح " **يتبع الصحفيون القواعد والتعليمــات بدقــة حتــى لا يتعرضــوا للعقوبات**" بنسبة 50%، يليه ملمح " **يسود جو من التنافس غير الشريف بــين الأفراد من أجل لفت انتباه رؤسائهم فقط، وليس لإعلاء مصلحة العمل**" بنسبة

46.2%، ثم ملمح " **يتميز الصحفيون بالاتكالية على الآخرين منعًا لتوجيه اللوم لهم بسبب أخطائهم العديدة**" بنسبة 44.2%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة: ملمح "**لا يوجد نظام عادل لمكافأة المتميزين في العمل**"، وهى نتيجة تكشف عن أن القيادات الصحفية لا يحددوا معايير واضحة لإعطاء المكافآت للصحفيين المتميزين، ومازالت المنظومة الصحفية يحكمها مبدأ مفاده أنه يتم منح بعض الصحفيين مكافآت ومرتبات خيالية بينما يتقاضى الصحفيين الشباب الذين يبذلون مجهودًا كبيرًا مرتبات قليلة، يليه ملمح "**يتبع الصحفيون القواعد والتعليمات بدقة حتى لا يتعرضوا للعقوبات**"، وهذا يدل على أن نمط الإدارة المتبع هو نمط الإدارة المركزية.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل كا2 إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيًّا بين **نمط ملكية الصحيفة**"، وبين "**اتجاهات الصحفيين نحو أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة**" حيث بلغت قيمة كا2 = 7.310، والقيمة غير دالة إحصائيًّا عند مستوى المعنوية 293.، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لاتجاهات الصحفيين نحو أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار

اتجاهات الصحفيين نحو أهم المشكلات التي تواجههم داخل غرف الأخبار	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سلبي	8	11.3	13	24.1	13	25	10	19.2	44	19.2
محايد	48	67.6	35	64.8	34	65.4	34	65.4	151	65.9
إيجابي	15	21.1	6	11.1	5	9.6	8	15.4	34	14.8
المجموع	71	100	54	100	52	100	52	100	229	100

كا2= 7.310 درجة الحرية= 6 مستوى المعنوية 293.

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلى غلبة الاتجاه المحايد من قبل المبحوثين نحو الملامح التي تعكس أهم المشكلات التي تواجه الصحفيين داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، وقد ظهر الاتجاه المحايد أكثر بروزًا في الصحف الخاصة وذلك في صحيفة "**المصري اليوم**" بنسبة 67.6%، ثم صحيفتي "**الشروق**"، وصحيفة "**اليوم السابع**" بنسبة 65.4% لكل منهما، مقارنة بصحيفة "**الأهرام**".

ونستنتج مما سبق ، أن هناك ثلاثة أنماط من الثقافات السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة ،وهى نمط " **الثقافة البناءة** "، يليها نمط " **الثقافة العدائية/الدفاعية** "، ثم نمط "**الثقافة السلبية/الدفاعية** "، **وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائدة هى نمط " الثقافات البناءة " مقارنة بالأنماط الثقافية الأخرى**، كما توجد علاقة بين "**نمط ملكية الصحيفة" وبين**

"**الثقافة الإيجابية لغرف الأخبار بالصحف المدروسة**"، **كما يتضح أن العلاقة ضعيفة لأن قيمة معامل التوافق (289.)**، وقد أتسمت **الصحف الخاصة** بسيادة وغلبة نمط " **الثقافة البناءة** " مقارنة بالصحف القومية ممثلة في صحيفة "**الأهرام**"، حيث يزداد تأثير الثقافة البناءة في صحيفة " **اليوم السابع**"، ثم صحيفة "**المصري اليوم**"، ثم صحيفة " **الشروق** " بنسب بلغت 78,8% ، 59,2%، 48,1% على وجه الترتيب، بينما تقل في صحيفة " **الأهرام** " وذلك بنسبة 38,9%. ويمكن تفسير ذلك في إطار سعي عينة الصحف الخاصة المدروسة إلى السبق والتميز والإنفراد عن الصحف المنافسة من خلال اعتمادها على مجموعة كبيرة من الصحفيين المتميزين بقدرتهم على التعامل مع أحدث الوسائل التكنولوجية وتوظيف استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في العمل الصحفي والمشاركة في الاجتماعات التحريرية واقتراح الأفكار الجديدة والانضمام إلى فرق العمل الجماعية. وتتسم الثقافات البناءة بمجموعة من السمات، من أهمها على المستوى الإجمالي: " **يتسم الصحفيون بالسعي نحو تحقيق السبق الصحفي** "، يليه " **يتم تشجيع الصحفيين في الأقسام التحريرية المختلفة على طرح أفكارهم لتطوير العمل الصحفي** "، ثم " **يقوم رؤساؤك في العمل بإعطاء مكافآت للمتميزين**" .

ونستنتج مما سبق أن نمط الثقافة السائدة داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية المدروسة يختلف عن نمط الثقافة السائدة في الصحف الأمريكية–وفقاً لدراسة معهد بحوث القارئية على أنماط الثقافة السائدة داخل غرف الأخبار–والتي أشارت إلى أن نمط الثقافات الدفاعية هى التي تتسم بها الصحف الأمريكية المدروسة، فلقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه أكثر من 80% من الصحف الأمريكية اليومية لها ثقافات دفاعية ،وتصنف إلى ما يلى : 27 صحيفة لديها ثقافات عدائية دفاعية، 21 صحيفة لديها ثقافات

سلبية دفاعية، 25 صحيفة تمزج بين الثقافات السلبية والعدائية ،و17 صحيفة لديها ثقافات بناءة. ويمكن تفسير شيوع نمط الثقافة الدفاعية داخل غرف الأخبار بالصحف الأمريكية إلى مجموعة من الاعتبارات ،منها:

-غلبة القيم الاقتصادية والنفعية على القيم المهنية فيما يتعلق بأهم القيم والمعايير التي تحكم توجهات العمل بها.

-تراجع معايير الأمن الوظيفي نتيجة انخفاض أعداد العاملين داخل غرف الأخبار وفقاً لما أشارت إليه الكثير من الدراسات ،فقد أشارت الدراسة التي أعدها مركز بيو للأبحاث (2008) لرصد التحولات داخل غرف الأخبار بالصحف الأمريكية اليومية إلى أن (85%) من الصحف الأمريكية اليومية التي يبلغ معدلات توزيعها أكثر من 100.000 نسخة تعاني من انخفاض أعداد العاملين بها في الثلاث سنوات الأخيرة من فترة إعداد الدراسة، مثل (لوس إنجلوس تايمز، شيكاجو تريبيون، واشنطن بوست) ، كما تعاني (52%) من الصحف الصغيرة من إنخفاض أعداد العاملين بها.

-أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة إلى تغيير أنماط ثقافة غرف الأخبار، بسبب ظهور الصحفيين متعددي المهارات والمهام والذين يقومون بالعديد من الوظائف داخل غرف الأخبار، مما أدى إلى خلق جيل جديد من الصحفيين الشباب المتحمسين للعمل والذين يجيدون التعامل مع الوسائط التكنولوجية ،الأمر الذي لم يتكيف معه الصحفيون المخضرمون فتركوا وظائفهم.

- **المحور الرابع: المتغيرات المتعلقة باستخدام الصحفيين للتكنولوجيا في العمل الصحفي:**

يتضمن هذا المحور مجموعة من التساؤلات التي تناولت عددًا مهمًّا من القضايا المرتبطة بموضوع الدراسة ومشكلتها مثل: "**أهم استخدامات البريد**

الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها"، "أهم مميزات وسلبيات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار"، "تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار"، وفيما يلي نستعرض أهم النتائج الخاصة بكل سؤال على النحو التالي:

- **كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن 40.2% من المبحوثين يستخدمون الإنترنت أكثر من 6 ساعات يوميًّا أثناء عملهم داخل غرف الأخبار، بينما ذكر 26.2% من المبحوثين أنهم يستخدمونه من 3 إلى 4 ساعات، مقابل 13.5% من المبحوثين ذكروا أنهم يستخدمون الإنترنت من ساعة لساعتين يوميًّا، بينما أكد 4.8 % من المبحوثين أنهم يستخدمونه أقل من ساعة يوميا أثناء عملهم.**

وعلى المستوى التفصيلي: ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" أنهم يستخدمون الإنترنت " **أكثر من 6 ساعات يوميًّا** " أثناء عملهم بنسبة 35.2%، يليها أنهم يستخدمون الإنترنت " **من 3 إلى 4 ساعات يوميًّا**" بنسبة 26.8%، ثم أنهم يستخدمون الإنترنت " **أقل من ساعة يوميًّا**" بنسبة 4.2%. في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أنهم يستخدمون الإنترنت " **من 3 إلى 4 ساعات يوميًّا**" بنسبة 38.9%، يليها أنهم يستخدمون الإنترنت "**من ساعة لساعتين يوميًّا**" بنسبة 25.9%، ثم أنهم يستخدمون الإنترنت" **من 5 إلى 6 ساعات يوميًّا**" بنسبة 5.6%، وأضاف القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أنهم يستخدمون الإنترنت " **أكثر من 6 ساعات يوميًّا**" بنسبة 34.6%، يليها أنهم يستخدمون الإنترنت "**من 3 إلى 4 ساعات**" بنسبة 32.7%، ثم أنهم يستخدمون الإنترنت " **من ساعة لساعتين يوميًّا**" بنسبة 5.8%. وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة " **اليوم السابع**" إلى أنهم يستخدمون الإنترنت " **أكثر من 6 ساعات يوميًّا** " أثناء عملهم بنسبة 76.9%، يليها أنهم يستخدمونه "**من 5 إلى**

6 ساعات يوميًّا" بنسبة 9.6%، ثم أنهم يستخدمون الإنترنت "**أقل من ساعة يوميًّا** " داخل غرف الأخبار بنسبة 1.9%.

انتهت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال إلى أن هناك مجموعة من المواقع الإلكترونية التي يستخدمونها في عملهم الصحفي بانتظام داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات**"، وقد حظي هذا البديل بوزن نسبي بلغ 83.70 %، يليها "**شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**"، وقد حظي هذا البديل بوزن نسبي بلغ 82 %، ثم "**وكالات الأنباء**"، وقد حظي هذا البديل بوزن نسبى بلغ 79.70 %، ثم "**مواقع المؤسسات والهيئات**"، وقد حظي هذا البديل بوزن نسبي بلغ 75%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن هناك مجموعة من المواقع الإلكترونية التي يستخدمونها في عملهم الصحفي بانتظام، يأتي في مقدمتها: "**المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات**" بنسبة 69%، يليه كل من " **شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**" و" **وكالات الأنباء**" بنسبة 54.9% لكل منهما، ثم "**مواقع المؤسسات والهيئات**" بنسبة 53.5%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم المواقع الإلكترونية التي يستخدمونها في عملهم الصحفي بانتظام، يأتي في مقدمتها: "**وكالات الأنباء**" بنسبة 70.4%، يليها " **شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**" بنسبة 55.6%، ثم "**المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات**" بنسبة 51.9%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه المواقع الإلكترونية تتمثل في: كل من " **المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات** " و" **شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**" بنسبة 63.5% لكل

منهما، يليهما " **وكالات الأنباء**" بنسبة 51.9%، ثم " **مواقع المؤسسات والهيئات**" **بنسبة** 28.8%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه المواقع الإلكترونية تتمثل في: "**شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**" بنسبة 67.3%، يليها " **المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات**" بنسبة 57.7%، ثم " **المواقع الإلكترونية لروابط واتحادات الصحافة العالمية**" بنسبة 48.1%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين قد ذكروا أن "**المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات**" يليها "**شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر**" من أهم المواقع الإلكترونية التي يستخدمونها في عملهم الصحفي بانتظام، حيث أشارت المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة مع بعض الصحفيين إلى أنهم يحرصون على تصفح المواقع الإلكترونية للصحف والمجلات المختلفة لأنها تمدهم بالأفكار الصحفية، ولتزويد معارفهم بآخر المستجدات على الساحة المحلية والعالمية، لكي يستفيدوا منها في موضوعاتهم كخلفية معرفية.

كما تفيدهم شبكات التواصل الاجتماعي في معرفة التصريحات التي يدلي بها المشاهير في كل المجالات، فضلاً عن متابعة الصفحات الرسمية لبعض الوزارات والهيئات الحكومية لمعرفة البيانات والتصريحات التي يصدرها المسئولون.

- **انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن 69.4% من المبحوثين قد أشاروا إلى أنهم يحرصون على متابعة الصفحات الموجودة على شبكات التواصل الاجتماعي مقابل 30.6% لا يقومون بمتابعة هذه الصفحات.**

وعلى المستوى التفصيلي: أظهرت نتائج الدراسة أن 71.8% من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد أشاروا إلى أنهم يستخدمون شبكات التواصل

الاجتماعي في الحصول على أفكار لموضوعاتهم مقابل 28.2% لا يستخدمونها، في حين أوضح 44.4% من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أنهم يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي في الحصول على أفكار لموضوعاتهم مقابل 55.6% لا يستخدمونها، وأضاف 88.5% من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أنهم يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي في الحصول على أفكار لموضوعاتهم مقابل 11.5% لا يستخدمونها، وأشار 73.1% من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أنهم يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي في الحصول على أفكار لموضوعاتهم مقابل 26.9% لا يستخدمونها.

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك مجموعة من الصفحات التي يتابعها المبحوثون في شبكات التواصل الاجتماعي، والتي يوضحها الجدول التالي:**

أهم الصفحات التي يتابعها المبحوثون على شبكات التواصل الاجتماعي

الصفحات / التكرار والنسبة التي يتابعها المبحوثون في شبكات التواصل الاجتماعي	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين.	43	84.3	18	75	39	84.8	29	76.3	129	81.1
الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة.	29	56.9	12	50	24	52.2	22	57.9	87	54.7
متابعة الجروبات التي تنشر كل ما هو جديد في عالم الموضة والملابس وتسريحات الشعر والإكسسوارات.	3	5.9	1	4.2	8	17.4	4	10.5	16	10.1

الصفحات / التكرار والنسبة التي يتابعها المبحوثون في شبكات التواصل الاجتماعي	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
صفحات الفنانين والفنانات النشطاء على الفيس بوك لمعرفة آخر أخبارهم وردود أفعالهم تجاه الأحداث والقضايا اليومية.	6	11.8	4	16.7	7	15.2	11	28.9	28	17.6
متابعة الرسوم الكاريكاتيرية الساخرة والتي تنتقد تصريحات وأفعال المسئولين أو القضايا السياسية.	17	33.3	6	25	13	28.3	12	31.6	48	30.2
متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة.	25	49	9	37.5	18	39.1	21	55.3	73	45.9

يكشف الجدول السابق عن أن هناك مجموعة من الصفحات الموجودة على شبكات التواصل الاجتماعي والتي يحرص المبحوثون على متابعة أخبارها باستمرار، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 81.1%، يليها "**الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 54.7%، ثم "**متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 45.9%. وهو ما اتفق عليه المبحوثون بنسب متباينة في صحف "**المصري اليوم**" و"**الأهرام**" و"**اليوم السابع**" و "**الشروق**".

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن هناك مجموعة من الصفحات

الموجودة على شبكات التواصل الاجتماعي والتي يحرص المبحوثون على متابعتها، يأتي في مقدمتها: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**" بنسبة 84.3%، يليها "**الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة**" بنسبة 56.9%، ثم "**متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة**" **بنسبة 49%**، وأشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم الصفحات الموجودة على شبكات التواصل الاجتماعي والتي يحرص المبحوثون على متابعتها: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**" **بنسبة 75%**، يليها "**الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة**" **بنسبة 50%**، ثم " **متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة**" **بنسبة 37.5%**، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الصفحات تتمثل في: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**" **بنسبة** 84.8%، يليها "**الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة**" **بنسبة** 52.2%، ثم "**متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة**" **بنسبة 39.1%**، وذكر المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" أن أهم هذه الصفحات تتمثل في: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**" بنسبة 76.3%، يليها "**الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة**" **بنسبة** 57.9%، ثم "**متابعة الصفحة الخاصة بجريدتك على**

الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة" بنسبة 55.3%.

وبقراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين أشاروا إلى أن أهم الصفحات الموجودة على شبكات التواصل الاجتماعي والتي يحرصون على متابعة أخبارها باستمرار، يأتي في مقدمتها: "**الصفحات الرسمية التي تنشر قرارات وتصريحات الوزراء الجديدة أو القوانين**"، ويأتي ذلك كنتيجة منطقية، لأن هذه الصفحات تعتبر مكملة لعملهم اليومي في جلب الأخبار من مصادرهم، يليها متابعة " **الصفحات المعبرة عن روح ثورة 25 يناير، والصفحات التي أنشأها ائتلافات شباب الثورة** " لأن هذه الصفحات تقوم بنشر الأخبار والفعاليات والندوات الجديدة التي ينبغي على الصحفيين متابعها أولاً بأول حتى لا تنفرد الصحف المنافسة بهذه الأخبار والموضوعات الصحفية، ثم ذكر المبحوثون من أفراد عينة الدراسة أنهم يتابعون " **الصفحة الخاصة بجريدتهم على الفيس بوك لمعرفة تعليقات القراء على الأخبار والموضوعات المنشورة**"، حيث يهتم الصحفيون بمعرفة تعليقات القراء على موضوعاتهم الصحفية المنشورة على صفحة الجريدة على الفيس بوك، حيث تعتبر مؤشر حقيقي لرصد تعليقات القراء الإيجابية والسلبية على الموضوعات المنشورة، ولكي يعرف المحررون الموضوعات التي يهتم بها القراء حتى يركزون عليها في تغطياتهم الصحفية القادمة.

- **أظهرت نتائج الدراسة أن 86.5% من المبحوثين يستخدمون البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال بين المحررين ورؤسائهم في غرف الأخبار، مقابل 13.5% ذكروا بأنهم لا يستخدمون البريد الإلكتروني.**

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيـــادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك استخدامات متنوعة للبريـــد الإلكترونـــي داخل غرف الأخبار وخارجها، والتي يوضحها الجدول التالي:**

أهم استخدامات البريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها كما يراها المبحوثون

أهم استخدامات التكرار والنسبة البريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار و خارجها	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا، إلى زملائهم في غرف الأخبار.	61	96.8	43	95.6	38	90.5	45	93.8	187	94.4
يقوم رؤساء الأقسام بإبلاغ مواعيد انعقاد الاجتماعات للمحررين من خلال الإيميل.	22	34.9	5	11.1	11	26.2	32	66.7	70	35.4
يتواصل أعضاء فرق العمل معًا من خلاله عندما يقومون بتنفيذ موضوع صحفي أو تحقيق استقصائي.	24	38.1	16	35.6	16	38.1	17	35.4	73	36.9
يقوم مراسلو الصحيفة في الدول العربية أو الأجنبية بإرسال تقاريرهم الصحفية التي أعدوها فور وقوع الحدث إلى الصحيفة ليتم نشرها سريعًا.	32	50.8	26	57.8	14	33.3	24	50	96	48.5
وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي آخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها.	38	60.3	25	55.6	29	69	36	75	128	64.6

يشير الجدول السابق إلى أن المبحوثين ذكروا أنه توجد استخدامات متنوعة للبريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار** "، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 94.4%، يليه "**وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي أخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها** "، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 64.6%، ثم " **يقوم مراسلو الصحيفة في الدول العربية أو الأجنبية بإرسال تقاريرهم الصحفية التي أعدوها فور وقوع الحدث إلى الصحيفة ليتم نشرها سريعًا** "، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 48.5%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن أهم استخدامات البريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها بصحيفتهم هي: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار**" بنسبة 96.8%، يليه "**وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي أخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها**" بنسبة 60.3%، ثم "**يقوم مراسلو الصحيفة في الدول العربية أو الأجنبية بإرسال تقاريرهم الصحفية التي أعدوها فور وقوع الحدث إلى الصحيفة ليتم نشرها سريعًا**" بنسبة 50.8%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم استخدامات البريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها بصحيفتهم هي: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار**" بنسبة 95.6%، يليه "**يقوم مراسلو الصحيفة في الدول العربية أو**

الأجنبية بإرسال تقاريرهم الصحفية التي أعدوها فور وقوع الحدث إلى الصحيفة ليتم نشرها سريعًا" بنسبة 57.8%، ثم " **وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي أخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها**" بنسبة 55.6%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه الاستخدامات تتمثل في: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار**" بنسبة 90.5%، يليه "**وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي أخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها**" بنسبة 69%، ثم " **يتواصل أعضاء فرق العمل معًا من خلاله عندما يقومون بتنفيذ موضوع صحفي أو تحقيق استقصائي**" بنسبة 38.1%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه الاستخدامات تتمثل في: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار**" بنسبة 93.8%، يليه "**وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي أخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها**" بنسبة 75%، ثم " **يقوم رؤساء الأقسام بإبلاغ مواعيد انعقاد الاجتماعات للمحررين من خلال الإيميل**" بنسبة 66.7%.

ومن خلال قراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين ذكروا أن أهم استخدامات البريد الإلكتروني داخل غرف الأخبار وخارجها، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**يقوم المحررون بإرسال الموضوعات والأخبار والصور الصحفية من مكان الحدث لحظيًا إلى زملائهم في غرف الأخبار**"، حيث أشارت المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة مع بعض الصحفيين إلى أنه يوجد داخل غرف الأخبار صحفي مسئول عن تلقي الموضوعات والأخبار والقصص الصحفية من زملائه الموجودين في موقع الحدث وذلك من خلال

الإيميل الخاص بالجريدة في الأقسام التحريرية المهمة مثل قسم "**الأخبار**" و"**الاقتصاد**" و"**السياسة**"، وقسم "**الحوادث**"، يليه أن البريد الإلكتروني يُعد "**وسيلة اتصال مهمة مع المصادر التي ترسل للصحفي آخر الأخبار والفعاليات أو ردود على الأسئلة التي أرسلها**"، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لأن البريد الإلكتروني هو أحد أشكال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي سهلت للجميع إرسال واستقبال المعلومات إلى جميع أنحاء العالم، كما يعتبره الكثير من المصادر وسيلة سهلة ورخيصة للوصول للصحفيين في جميع المؤسسات الصحفية في آن واحد، وذلك من خلال إرسال أخبار الفعاليات والأنشطة والمؤتمرات حتى يكون الصحفيون مستعدين لتغطيتها صحفيًا، وبالتالي يقوم الصحفيون بوضع هذه الأفكار في أجندة الموضوعات التي سيقومون بتغطيتها.

- **أشارت نتائج الدراسة إلى أن 72.1% من المبحوثين يجمعون في صحفهم بين العمل في الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني، مقابل 27.9% ذكروا بأنهم لا يجمعون في صحفهم بين العمل في الصحيفة الورقية والموقع الإلكتروني داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة.**
- **انتهت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق برؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن الصحفيين يقومون بالعديد من المهام في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم الأساسية، والتي يوضحها الجدول التالي:**

المهام التي يقوم بها المبحوثون في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم

التكرار والنسبة المهام التي يقوم بها المبحوثون في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم الأساسية	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راديو الإنترنت.	4	7.3	2	4.7	1	5.9	3	6	10	6.1
تحرير مقاطع الفيديو.	7	12.7	4	9.3	1	5.9	10	20	22	13.3
إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع.	36	65.5	21	48.8	8	47.1	35	70	100	60.6
إعداد أرشيف الصحيفة الإلكتروني من الموضوعات المنشورة.	4	7.3	7	16.3	3	17.6	4	8	18	10.9

يوضح الجدول السابق أن هناك العديد من المهام التي يقوم بها المبحوثون في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم الأساسية، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة 60.6%، يليها " **تحرير مقاطع الفيديو**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة 13.3%، ثم "**إعداد أرشيف الصحيفة الإلكتروني من الموضوعات المنشورة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة 10.9%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" ذكروا مجموعة من المهام التي يقوم بها المبحوثون في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم، يأتي في مقدمتها: "**إعادة**

صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع" بنسبة 65.5 %، يليها "**تحرير مقاطع الفيديو**" بنسبة 12.7%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم هذه المهام تتمثل في: "**إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع**" بنسبة 48.8%، يليها " **إعداد أرشيف الصحيفة الإلكتروني من الموضوعات المنشورة**" بنسبة 16.3%.

وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه المهام تتمثل في: "**إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع**" **بنسبة** 47.1%، يليها "**إعداد أرشيف الصحيفة الإلكتروني من الموضوعات المنشورة**" **بنسبة** 17.6%. وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه المهام تتمثل في: "**إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع**" **بنسبة** 70%، يليها "**تحرير مقاطع الفيديو**" **بنسبة** 20%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن أهم المهام التي يقومون بها في الموقع الإلكتروني بجانب وظائفهم الأساسية داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: "**إعادة صياغة المواد الصحفية لنشرها على الموقع**"، حيث أشارت المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة مع بعض الصحفيين، إلى أن هناك صحفي متخصص في إعادة صياغة المواد الصحفية ليتم نشرها على الموقع الإلكتروني، وذلك على هيئة أخبار عاجلة أو يتم وضع عناوين فقط ثم يتم قراءة تفاصيل الموضوعات في عدد الصحيفة المطبوعة الصادر في اليوم التالي، يليها "**تحرير مقاطع الفيديو**" وتتفق هذه النتيجة مع حرص جميع المواقع الإلكترونية على تدريب الصحفيين على صحافة الفيديو لإضفاء مصداقية للموضوع الصحفي.

- **أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن 96.9% من المبحوثين ذكروا أن التكنولوجيا ساهمت في تطوير أدائهم المهني داخل غرف الأخبار**

بالصحف المدروسة، مقابل 3.1 % ذكروا أن التكنولوجيا لا تساهم في تطوير أدائهم المهني.

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك مميزات عديدة لاستخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، والتي يوضحها الجدول التالي:**

أهم مميزات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار كما يراها المبحوثون

مميزات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار / التكرار والنسبة	الصحف: المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات.	60	85.7	40	81.6	46	88.5	43	84.3	189	85.1
تنمية مهاراتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها.	48	68.6	25	51	36	69.2	39	76.5	148	66.7
ساعدتني على استخدام أساليب متنوعة في المعالجة الصحفية.	34	48.6	27	55.1	29	55.8	19	37.3	109	49.1
وفرت لي إمكانيات كبيرة للحصول على الصور والرسوم والخرائط.	32	45.7	27	55.1	25	48.1	24	47.1	108	48.6
ساعدتني في التواصل مع القراء والتعرف على اتجاهاتهم.	35	50	26	53.1	23	44.2	27	52.9	111	50

مميزات استخدام التكرار والنسبة التكنولوجيا داخل غرف الأخبار	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية.	45	64.3	29	59.2	37	71.2	31	60.8	142	64

يكشف الجدول السابق أن المبحوثين أشاروا إلى أن هناك مميزات عديدة لاستخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**"، **وقد حظي** هذا البديل بنسبة بلغت 85.1%، يليها "**تنمية مهاراتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها**"، **وقد حظي** هذا البديل بنسبة بلغت 66.7%، ثم "**ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**"، **وقد حظي** هذا البديل بنسبة بلغت 64%، ثم "**ساعدتني في التواصل مع القراء والتعرف على اتجاهاتهم**"، **وقد حظي** هذا البديل بنسبة بلغت 50%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" إلى أن أهم استخدامات التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**" **بنسبة** 85.7%، يليها " **تنمية مهاراتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها**" **بنسبة** 68.6%، ثم " **ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**" **بنسبة** 64.3%،

في حين ذكر القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" أن أهم استخدامات التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**" **بنسبة** 81.6%، يليها "**ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**" **بنسبة** 59.2%، ثم كل من: "**ساعدتني على استخدام أساليب متنوعة في المعالجة الصحفية**" و"**وفرت لي إمكانيات كبيرة للحصول على الصور والرسوم والخرائط**" **بنسبة** 55.1% لكل منهما، وأضاف القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم استخدامات التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، تتمثل في: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**" **بنسبة** 88.5%، يليها " **ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**" **بنسبة** 71.2%، ثم "**تنمية مهاراتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها**" **بنسبة** 69.2%، وأشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم استخدامات التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، تتمثل في: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**" **بنسبة** 84.3%، يليها "**تنمية مهاراتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها**" **بنسبة** 76.5%، ثم "**ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**" **بنسبة** 60.8%.

ومن خلال قراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحوثين أشاروا إلى أن من أهم مميزات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: "**طورت قدرتي على البحث الذاتي عن المعلومات والبيانات والإحصائيات**"، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الكثير من الدراسات العلمية، حيث تتميز شبكة الإنترنت بأنها وفرت للصحفيين كم هائل ومتنوع من

المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يحتاجون لمعرفتها قبل البدء في كتابة موضوعاتهم الصحفية، أو لكتابة خلفية تاريخية لموضوعاتهم، وذلك من خلال تصفح المواقع الإلكترونية المختلفة، والتي تعتبر وسيلة سهلة وممتعة ولذلك يلجأ إليها جميع الصحفيين، يليها "**تنمية مهارتي في تقييم المعلومات والتحقق من مصداقيتها**"، وتعتبر هذه النتيجة منطقية ومرتبطة بالنتيجة السابقة، لأنه عندما يطلع الصحفي على كم كبير من المعلومات حول موضوع معين يقوم بعمل بحث عنه، فيصبح بإمكانه تقييم مدى صحة المعلومات المنشورة في المواقع الإلكترونية، وذلك من خلال التأكد من مصادره الخاصة، ثم "**ساعدتني في سرعة تخزين واسترجاع المعلومات أو البيانات الصحفية**"، وتتفق هذه النتيجة مع ما لاحظته الباحثة أثناء تواجدها داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، حيث وفرت أجهزة الكمبيوتر الموجودة بالصحف إمكانية تخرين المعلومات والصور والرسوم ومقاطع الفيديو التي يصورها الصحفيون أثناء تواجدهم في موقع الحدث، ثم استرجاعها عند احتياجهم لها مرة أخرى، حيث يقوم الصحفي المسئول عن أرشيف الصحيفة الإلكتروني بالاحتفاظ بالصور ومقاطع الفيديو في مجموعة ملفات ويقوم بتسميتها لسهولة الرجوع إليها على جهاز الكمبيوتر الذي يعمل به، ثم "**ساعدتني في التواصل مع القراء والتعرف على اتجاهاتهم**"، وذلك من خلال صفحة الجريدة على الفيس بوك والتي تمكن الصحفي من معرفة تعليقات القراء على الموضوعات والأخبار والقصص الإخبارية التي كتبها حتى يقوم بتلبية احتياجات القراء في القصص الصحفية والموضوعات التي سيكتبها لاحقًا، كما يمكنه الاستفادة من تعليقات القراء على الموضوعات والأخبار المنشورة على الموقع الإلكتروني لأنها مؤشر حقيقي يستطيع من خلالها رصد اتجاهاتهم، والحصول على أفكار جديدة من خلالها.

- وفيما يتصل برؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحـــررين حول سلبيات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، كشفت نتائج الدراسة عن أنه توجد مجموعة من السلبيات والتي يوضـــحها الجدول التالي:

أهم سلبيات استخدام التكنولوجيا داخل غرف أخبار كما يراها المبحوثون

سلبيات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار / التكرار والنسبة	الصحف: المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ســـرعة تكـــذيب الأخبار المنشورة فـــي المواقـــع الإلكترونية والتي لـــم يتأكـــد منهـــا الصـــحفيون قبـــل نشرها.	41	57.7	30	55.6	35	67.3	32	61.5	138	60.3
التلاعـــب فـــي الصـــــــــور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنـــامج لفوتوشوب.	44	62	22	40.7	34	65.4	27	51.9	127	55.5
الاعتماد على مـــا يتبادله مستخدمي شبكات التواصـــل الاجتمـــــــاعي	50	70.4	34	63	38	73.1	36	69.2	158	69

سلبيات استخدام التكرار والنسبة التكنولوجيا داخل غرف الأخبار	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من مصداقيتها.										
يتعرض الصحفيون لمشاكل صحية بسبب فرط استخدام الأجهزة التكنولوجية لفترات طويلة.	23	32.4	13	24.1	23	44.2	23	44.2	82	35.8
إمكانية تزييف المعلومات واختراق الخصوصية وذلك من خلال المواقع التي تنشر الأسرار الخاصة.	29	40.8	26	48.1	28	53.8	18	34.6	101	44.1

يوضح الجدول السابق أن هناك مجموعة من السلبيات لاستخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من**

مصداقيتها"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 69%، يليه "**سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 60.3%، ثم "**التلاعب في الصور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنامج لفوتوشوب**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 55.5%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن هناك مجموعة من السلبيات لاستخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من مصداقيتها**" بنسبة 70.4%، يليه "**التلاعب في الصور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنامج لفوتوشوب**" بنسبة 62%، ثم "**سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**" بنسبة 57.7%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهرام**" إلى أن أهم سلبيات استخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بصحيفتهم يأتي في مقدمتها: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من مصداقيتها**" بنسبة 63%، يليه "**سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**" بنسبة 55.6%، ثم "**إمكانية تزييف المعلومات واختراق الخصوصية وذلك من خلال المواقع التي تنشر الأسرار الخاصة**" بنسبة 48.1%، وأضاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه السلبيات تتمثل في: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون**

التحري من مصداقيتها" بنسبة 73.1%، يليه "**سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**" بنسبة 67.3%، ثم "**التلاعب في الصور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنامج لفوتوشوب**" بنسبة 65.4%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه السلبيات تتمثل في: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من مصداقيتها**" بنسبة 69.2%، يليه "**سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**" بنسبة 61.5%، ثم " **التلاعب في الصور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنامج لفوتوشوب**" بنسبة 51.9%.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن هناك مجموعة من السلبيات لاستخدام التكنولوجيا داخل غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: "**الاعتماد على ما يتبادله مستخدمو شبكات التواصل الاجتماعي كمصادر موثوق بها في الأخبار والموضوعات بدون التحري من مصداقيتها**"، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لأن معظم الصحفيين يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع مصادرهم، أو للحصول على أفكار تصلح لموضوعات صحفية، أو لإعادة نشر ما يتبادله نشطاء مواقع الفيس بوك وتويتر على أنها أخبار صحيحة في صحفهم أو المواقع الإلكترونية، وذلك بدون التأكد من مصداقيتها، يليها " **سرعة تكذيب الأخبار المنشورة في المواقع الإلكترونية والتي لم يتأكد منها الصحفيون قبل نشرها**"، وتتفق هذه النتيجة مع ما لاحظته الباحثة أثناء تصفحها للمواقع الإلكترونية، حيث يتم تكذيب العديد من الأخبار، والتي لم يتأكد منها الصحفيون، حيث يتطلب العمل

في المواقع الإلكترونية سرعة وآنية نشر الأخبار والموضوعات بدون التأكد من مصداقيتها ظنًا من الصحفيين أنهم انفردوا بها ولكنها قد تكون غير صحيحة، ثم "**التلاعب في الصور الفوتوغرافية التي يلتقطها المحررون بواسطة برنامج لفوتوشوب**"، حيث أشار المبحوثون إلى أنه من سلبيات التكنولوجيا سهولة التلاعب في الصور الفوتوغرافية بواسطة برنامج لفوتوشوب حيث يمكن تركيب صور لأشخاص آخرين محل الصور الحقيقية، الأمر الذي يسبب حرجًا وضيقًا للأشخاص لتشويه سمعتهم أمام الجميع.

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين إلى أن هناك مجموعة من التأثيرات للتكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار، والتي يوضحها الجدول التالي:**

أهم تأثيرات التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار كما يراها المبحوثون

تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار / التكرار والنسبة	الصحف									
	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين القيادات.	21	29.6	14	25.9	14	26.9	9	17.3	58	25.3
استخدامها في إدارة تدفق المحتوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة.	53	74.6	31	57.4	39	75	40	76.9	163	71.2

تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار	الصحف									
التكرار والنسبة	المصري اليوم		الأهرام		الشروق		اليوم السابع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
استخدامها في تقييم أداء المحررين في غرف الأخبار.	14	19.7	8	14.8	10	19.2	12	23.1	44	19.2
استخدامها في الرقابة على أداء الأفراد.	15	21.1	7	13	9	17.3	12	23.1	43	18.8

يشير الجدول السابق إلى أن هناك مجموعة من التأثيرات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها على المستوى الإجمالي: "**استخدامها في إدارة تدفق المحتوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 71.2%، يليها "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين القيادات**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 25.3%، ثم "**استخدامها في تقييم أداء المحررين في غرف الأخبار**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 19.2%.

وعلى المستوى التفصيلي: أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**المصري اليوم**" قد ذكروا أن هناك مجموعة من التأثيرات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**استخدامها في إدارة تدفق المحتوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة**" بنسبة 74.6%، يليها "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين**

القيادات" بنسبة 29.6%، ثم "**استخدامها في الرقابة على أداء الأفراد**" بنسبة 21.1%، في حين أشار القائمون بالاتصال من أفراد عينة صحيفة "**الأهـرام**" إلى أن هناك مجموعة من التأثيرات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة علـى إدارة غرف الأخبار بصحيفتهم، يأتي في مقدمتها: "**اسـتخدامها فـي إدارة تـدفق المحتوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة**" بنسبة 57.4%، يليها "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين القيادات**" **بنسبة** 25.9%، ثم " **استخدامها في تقييم أداء المحررين فـي غـرف الأخبـار**" بنسـبة 14.8%، وأضـاف المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**الشروق**" أن أهم هذه التأثيرات تتمثل فـي: "**استخدامها في إدارة تدفق المحتوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة**" بنسبة 75%، يليها "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين القيادات**" بنسـبة 26.9%، ثم "**استخدامها في تقييم أداء المحررين في غرف الأخبـار**" بنسـبة 19.2%، وأشار المبحوثون من أفراد عينة صحيفة "**اليوم السابع**" إلى أن أهم هذه التأثيرات تتمثل في: "**استخدامها فـي إدارة تـدفق المحتـوى الإخبـاري بمراحل إنتاجه المختلفة**" بنسبة 76.9%، يليها كل من "**استخدامها في تقيـيم أداء المحررين في غرف الأخبار**" و"**استخدامها في الرقابة على أداء الأفـراد**" بنسبة 23.1% لكل منهما، ثم "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بـين القيادات**" بنسبة 17.3%.

ومن خلال قراءة متأنية للنتائج يتضح أن المبحـوثين أشـاروا إلـى مجموعة من التأثيرات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على إدارة غرف الأخبـار بالصحف المدروسة، يأتي في مقدمتها: "**استخدامها في إدارة تدفق المحتـوى الإخباري بمراحل إنتاجه المختلفة**"، وتتفق هذه النتيجة مع ما لاحظته الباحثـة أثناء تواجدها داخل غرف الأخبار، حيث يتم اسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة المتمثلة في الشبكات الداخلية داخل الصحف المدروسة، حيث يتم وضع عليها

جميع المواد الصحفية التي تنتجها الأقسام التحريرية المختلفة في ملفات ويتم تسميتها لسهولة الرجوع إليها وتعديلها وسحبها من أجل توضيب المواد الصحفية على شاشات أجهزة الكمبيوتر، يليها "**استخدامها في إدارة الاجتماعات والنقاش بين القيادات**" وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه المقابلات المفتوحة التي أجرتها الباحثة حيث يتم إبلاغ مواعيد انعقاد اجتماعات الأقسام المختلفة عن طريق الإيميل، ثم "**استخدامها في تقييم أداء المحررين في غرف الأخبار**"، حيث تُتيح برامج الحاسوب إمكانية حساب عدد الموضوعات والأخبار والقصص الصحفية التي أنجزها الصحفي خلال الشهر، مما يؤدي إلى سهولة تقييم أدائه المهني ومكافأته أيضًا على الموضوعات التي انفرد بها أو معاقبته إذا لم يقوم بأداء عمله على أكمل وجه.

- **توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أنه توجد مجموعة من الآليات والأساليب التي تُسهم في تطوير الأداء المهني للمحررين داخل غرف الأخبار، يأتي في مقدمتها: "توفير الدورات التدريبية المتخصصة** "، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 50.9%، يليها "**أن تكون الكفاءة المهنية في العمل الصحفي من أهم معايير الترقي الوظيفي**"، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 14.3%، ثم كل من "**الالتزام بالمعايير المهنية مثل المصداقية والدقة**" و"**تشجيع الصحفيين على اقتراح الأفكار المبتكرة لتطوير العمل الصحفي**"، وقد حظي هذان المقترحان بنسبة بلغت 9.3% لكل منهما، ثم "**تحقيق التواصل الفعال بين الصحفيين وكافة المستويات الإدارية داخل غرف الأخبار** "، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 7.2%، ثم "**توظيف استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الصحفي**"، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 6.8%، ثم "**وضع معايير منظمة للعمل الصحفي** "، وقد حظي هذا المقترح

بنسبة بلغت 4%، ثم "**تطبيق ميثاق الشرف الصحفي**"، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 1.1%.

● **أما فيما يتعلق بالأساليب والآليات التي تُسهم في تطوير الأداء المهني على مستوى احترام مواثيق الشرف الصحفية، والتي أشار إليها القائمون بالاتصال من القيادات الصحفية والمحررين، يأتي في مقدمتها:** "**تطبيق نظام صارم للثواب والعقاب لضمان الالتزام بالتشريعات والقوانين** "، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 12.1%، يليها كل من: "**إعطاء دورات تدريبية متخصصة للصحفيين حول المواثيق والتشريعات الصحفية**" و"**الاهتمام بدراسة مواد القوانين والتشريعات لطلاب أقسام الإعلام**"، وقد حظي هذان المقترحان بنسبة بلغت 10% لكل منهما، ثم "**تأسيس وحدة في كل صحيفة لمراقبة مدى التزام الصحفيين بالتشريعات والقوانين**"، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 7.4%، ثم "**حماية حقوق الصحفيين وعدم إرهابهم**"، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 4%، ثم "**توزيع كتيبات على الصحفيين تتضمن أهم بنود المواثيق والتشريعات الصحفية التي ينبغي عليهم الالتزام بها لضمان حماية حقوقهم وسلامتهم** "، وقد حظي هذا المقترح بنسبة بلغت 3.9%.

{}{}{} {}{}{}

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ) الدراسات والبحوث غير المنشورة (رسائل الدكتوراه والماجستير):

1- نسرين عبد الله، تأثير سمات بيئة العمل الصحفي على القائمين بالاتصال في الصحف المصرية والأردنية دراسة تحليلية مقارنة في الفترة من 2010-2011، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2012).

2- وسام كمال الحنبلي، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال في المواقع المصرية، رسالة ماجستير غير **منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2011).

3- أحمد عرابي، أثر الخصائص المهنية والنفس اجتماعية للصحفيين الفلسطينيين على اتجاهاتهم نحو الاحتراف المهني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2009).

4- أمل محمد خطاب، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير الأداء الصحفي .. دراسة تطبيقية على عينة من الصحف القومية والحزبية المصرية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2007).

5- محمود عفيفي، اتجاهات الصحفيين المصريين نحو القوانين المنظمة للعمل الصحفي في مصر وتأثيرها على الأداء المهني .. دراسة تطبيقية

على عينة من الصحفيين المصريين، **رسالة ماجستير غيـر منشـورة،** (جامعة المنوفية: كلية الآداب، 2007).

6- مارجريت سمير، العوامل المؤثرة علـى الرضـا الـوظيفي للقائمـات بالاتصال في الصحافة المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة،** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2005).

7- محرز غالي، العوامل الإدارية المؤثرة على السياسـة التحريريـة فـي الصحف المصرية، **رسالة ماجستير غير منشـورة،** (جامعة القاهرة:كلية الإعلام، 2003).

8- حسام إلهامي، تأثير التطور في تكنولوجيا الصحافة على نظـم التأهيـل الأكاديمي والتدريب المهني للصحفيين في مصر.. دراسة تتبعية في الفترة من 1985 إلى 2000، **رسالة ماجستير غير منشورة،** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 2004).

9- وليد محمد عمشة، أثر التكنولوجيا المستخدمة في جمع وتقديم الأخبـار على شكل ومضمون الخدمة الإخبارية دراسة على القنـوات الفضـائية العربية غير الحكومية، **رسالة ماجستير غير منشورة،** (جامعة القـاهرة: كلية الإعلام، قسم الإذاعة، 2001).

10- السيد بخيت، قيم الأخبار في الصحافة المصرية في إطار السياسـات التنموية – دراسة تطبيقية في الصحافة القومية والحزبية خلال 1987-1990، **رسالة دكتوراه غير منشورة،** (جامعة القاهرة: كليـة الإعـلام، 1996).

11- هشام عبد الغفار، دور رئيس التحرير في توجيه السياسة التحريرية في الصحف القومية .. دراسة تحليلية ميدانية مقارنة بين صحيفتي الأهـرام

والأخبار عام 1992، **رسالة ماجستير غير منشــورة** (جامعة القــاهرة: كلية الأعلام، 1995).

12- محمد محمود عبد الفتاح، الصحف المصرية الصادرة عــن شــركات مساهمة-دراسة تقويمية للفن الصحفي والأداء المهني، **رسالة ماجســتير غير منشورة**، (جامعة القاهرة:كلية الإعلام، 2005).

ب) الكتب العربية والمعربة:

1- د. السيد بخيت، **الإنترنت: كوسيلة اتصال جديدة .. الجوانب الإعلاميــة والصحفية والتعليمية والقانونية والأخلاقيــة**، ط2 (دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010).

2- د. محرز غالي، **صناعة الصحافة في العالم .. تحديات الوضع الــراهن وسيناريوهات المستقبل**، ط1 (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2009).

3- محرز غالي، **إدارة المؤسسات الصــحفية واقتصــادياتها فــي العــالم المعاصر**، ط1، (القاهرة، دار العالم العربي، 2009).

4- د. حسن عماد مكاوي ود.ليلى حسين، **الاتصــال ونظرياتــه المعاصــرة**، ط1(القاهرة:الدار المصرية اللبنانية، 1998).

5- محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**،ط1(القــاهر ة: عالم الكتب،2000).

6- ستيوارت آلان، ترجمة: هدى فــؤاد، **ثقافــة الأخبــار**، ط1، (القــاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

7- محمود علم الدين، **أساسيات الصحافة في القرن الحادي والعشرين**، ط2، (القاهرة: المكتبة المصرية، 2009).

8- محمود علم الدين، **مقدمة في الصحافة**، ط1، (القاهرة: الــدار العربيــة للنشر والتوزيع، 2009).

9- ليونارد راي تيل، ورون تيلور، ترجمة: حمــدي عبــاس، **مــدخل إلــى الصحافة جولة في قاعة التحرير**، ط1، (القاهرة: الدار الدوليــة للنشــر والتوزيع، 1990).

10- د.محمد عبد الحميــد، **البحــث العلمــي فــي الدراســات الإعلاميــة**، ط2(القاهرة:عالم الكتب، 2004).

11- أشرف فهمي خوخة، **المؤسسات الصحفية بين التنظــيم والرقابــة .. الأطر النظرية والنماذج التطبيقية**، (الإسكندرية:دار المعرفة الجامعيــة، 2009).

12- د. محمود علم الدين، **تكنولوجيات المعلومــات والاتصــال ومســتقبل صناعة الصحافة**، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2005).

13- أشرف فهمي خوخة، الرقابة في المؤسسات الصحفية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2004).

14- عبد الفتاح عبد النبي: **الأداء المهني للقائم بالاتصــال فــي الصــحافة المصرية - دراسة تقويمية للممارسة الإخبارية**، (القاهرة: دار الثقافــة للنشر والتوزيع، 1991).

15- ليلى عبد المجيد ومحمود علم الدين، **فن التحرير الصحفي: المفــاهيم، المتطلبات، الأشكال**، (القاهرة: دار الحكيم للطباعة، 2000).

16- دستور اليوم السابع، **الدليل التحريري لمؤسسة "اليوم السابع" الصحفية - نحو مدرسة صحفية جديدة**، (دار حواديت للنشر، 2014).

17- عبد الجواد سعيد: **إدارة المؤسسات الصحفية - دراســة فــي الواقــع والمستحدثات**، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004).

18- علي السلمي: **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، ط1 (القــاهرة: دار قبــاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).

19- أسما حسين حافظ، **تكنولوجيا الاتصال الإعلامي التفاعلي في عصر الفضاء الإلكتروني المعلوماتي والرقمي**، ط1 (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 2005).
20- نرمين الأزرق، **حرية الصحافة في مصر بين سياسات السلطة والممارسات المهنية .. نحو مقياس علمي جديد لحرية الصحافة**، ط1 (القاهرة: دار العالم العربي، 2010).

ج) الدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة:

1- نرمين الأزرق، الاستعانة بصحافة المواطن في مواقع الصحف المصرية بين تحقيق الحق في الاتصال وتطبيق أخلاقيات المهنة .. دراسة لإشكاليات وضوابط اتخاذ القرار لدى القائم بالاتصال، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد41، يوليو/ سبتمبر 2012.
2- عادل عبد الرازق، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الإعلاميات في مصر، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع عشر، يناير / مارس 2002.
3- د. شريف درويش، الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل الصحفي .. دراسة ميدانية على الصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني، أبريل / يونيه 2001.
4- د. نوال الصفتي، إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة .. دراسة تقويمية نقدية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر، يوليو/ سبتمبر 2001.

5- إسماعيل الفلاح، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال في الصحافة الليبية: دراسة مقارنة على القائمين بالاتصال في عينة من الصحافة الليبية، **مجلة البحوث الإعلامية - مجلة فصلية متخصصة تعني بأبحاث ودراسات وسائل الاتصال الجماهيري وتصدر عن مركز البحوث والمعلومات والتوثيق،** العدد 46، فصل الخريف، 2009.

6- د. أميمة عمران، معوقات الأداء المهني للمراسل الصحفي .. دراسة ميدانية على المراسلين المحليين بالصعيد، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد التاسع عشر، أبريل / يونيه 2003.

7- د. مرعي مدكور، الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية .. دراسة ميدانية على عينة من الصحفيين المصريين، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثامن عشر، يناير / مارس 2003.

8- د. أحمد حسين، معوقات الممارسة المهنية للقائمين بالاتصال في مجال الصحافة البيئية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد السابع عشر، أكتوبر/ ديسمبر 2002.

9- محرز غالي، أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، يوليه / ديسمبر 2010.

10- د. صابر حارص محمد، اللامعيارية في العمل الصحفي مصر نموذجًا، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام،** المجلد الثامن - العدد الرابع (أكتوبر/ ديسمبر)، 2007.

11- سليمان صالح، مستقبل الصحافة المطبوعة في ضوء تطور تكنولوجيا الاتصال، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد الثالث عشر، أكتوبر/ ديسمبر 2001.

د) الدراسات المقدمة في المؤتمرات العلمية والمنتديات والندوات:

1- د. محرز غالي، ود. الأميرة سماح فرج، اتجاهات التطور في دراسات إدارة المؤسسات الإعلامية واقتصادياتها في العالم العربي والعوامل المؤثرة فيها، المؤتمر الدولي السابع عشر، **بحوث الإعلام في مصر في نصف قرن .. الواقع واتجاهات المستقبل**، كلية الإعلام -جامعة القاهرة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، 19-20 ديسمبر 2011.

2- د. أميمة عمران، الأداء المهني للقائم بالاتصال في الصحافة الإلكترونية المصرية دراسة ميدانية، **دراسة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي الخامس عشر، الإعلام والإصلاح: الواقع والتحديات**، الجزء الثالث، يوليو 2009.

3- د. محمد سعد إبراهيم، استخدامات الصحافة المصرية للإنترنت ومدى انعكاسها على الأداء الصحفي، **دراسة منشورة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الخامس**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1999.

4- د. عبد الجواد ربيع، العلاقة بين نمط ملكية الصحف المصرية وحرية التعبير عن الرأي، دراسة تحليلية وميدانية، **(المؤتمر العلمي الدولي الرابع عشر - الإعلام بين الحرية والمسئولية، الجزء الأول، 1-3 يوليو 2008)**.

5- د. أميرة العباسي، رؤية الصحفيين في الصحف الخاصة المصرية لأخلاقيات الممارسة المهنية، **المؤتمر العلمي التاسع - أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الأول، 2003.

هـ) الدراسات والتقارير المنشورة في الإنترنت:

1- تقرير منشور في موقع الهيئة العامة للاستعلامات، بعنوان "**ملكية وسائل الإعلام وتأثيرها على الأداء الإعلامي**" ، نفيسة صلاح الدين، تاريخ الاطلاع 2014/4/11، يمكن الإطلاع عليه على هذا الرابط:
http://www.sis.gov.eg/Ar/Templates/Articles/tmpArticles.aspx?CatID=4876#.U0fwUcYU_7M

2- ياسر عبد العزيز، البناء المؤسسي للإعلام المصري بعد ثورة 25 يناير، مؤتمر الإعلام والثورة المصرية ما قبل وما بعد الثورة-" الفصل الرابع"، موقع منتدى البدائل العربي للدراسات، تاريخ الاطلاع يونيه 2011، على الرابط :
HTTP://WWW.AFAEGYPT.ORG/INDEX.PHP?OPTION=COM_K2&VIEW=ITEM&ID=32

و) التقارير:

1- مقال منشور في التقرير الدولي للإبداع في الصحف لعام 2008 الصادر عن **مجموعة Innovation الدولية للاستشارات الإعلامية المترجم باللغة العربية بالتعاون مع برنامج تطوير الإعلام والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.**

2- الإبداع في الصحف، التقرير الدولي لعامي 2011 و2012، مسح سنوي تجريه **مجموعة Innovation الدولية للاستشارات الإعلامية لحساب الاتحاد العالمي للصحف(Wan-Ifra).**

3- كريس أوبرين، وخوان سينور، صالة تحرير الغد، **التقرير الدولي للإبداع في الصحف لعامي 2009 و2010**، مسح سنوي تجريه مجموعة Innovation الدولية للاستشارات الإعلامية لحساب الإتحاد العالمي للصحف (وان إفرا).

- **ثانيًا: المراجع الأجنبية:**

أ) الدراسات والبحوث غير المنشورة (رسائل الماجستير والدكتوراه):

1-Celia A. Darrough, How Relations between Reporters and Editors affect Productivity in the newsroom, The online version can be found at: **www.eul.edu.eg**, Databases, Proquest, May 2013.

2- Stephanie Rapp, Mobile and Tablet Platforms: Effects on editors at print Publications, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, databases, (proquest), December 2011.

3- Marsha A. Ducey, Newspaper journalism in a time of industry change: An evaluation of the current state of the watchdog role of print journalists, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, databases, (proquest) September, 2011.

4- Charles Roy St. Cyr, The impact of satisfaction and dissatisfaction on perception of reporter performance and decision orientation among city

editors at daily newspapers, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, databases, (Proquest), 2002.

5- Seow Ting Lee, Lying to tell the truth: journalists and the ethics of deception, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, Databases, (Proquest), August, 2002.

6- LOURDES Miriam Cueva Chacon, Protean story tellers: journalists identities in an uncertain future, The online version can be foud at: **www.eul.edu.eg** , databases ,(Proquest), 2010.

7- Teresa M.Schmedding, Newspaper Management Training and Attitudes: A survey of managing editors and human resource directors on management training and attitudes toward management in newspapers, The online version can be found at: **www.eul.edu.eg**, Databases, Proquest, December 2009.

8- Charles Minshew, An Online Disconnect: A Case Study of the effect of social Media on a Metropolitan Newsroom's organizational culture, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, databases, (Proquest), July 2013

9- Eric Lee White, New Media in the Newsroom: A Survey of local journalists and their managers on the use of social media as reporting tools, The online version will be found at: **www.eul.edu.eg**, databases, (Proquest), 2012.

10- Amy Christine Schmitz Weiss, The transformation of the newsroom: The collaborative dynamics of journalists'work, The online version can be found at: **www.eul.edu.eg**, Databases, proquest, 2008.

11- James D.Eggensperger, Newsroom Leadership: A study of Styles and perceived effectiveness in a vital social institution, The online version can be found at: atabases, proquest, 2006.

12- Leslie-Jean Thornton, Topic Teams in the Newsroom: A Qualitative inguiry into How They Work (Or Don't), The online version can be found at: **http://dlib.eul.edu.eg**. atabases, proquest, 2006.

13- Tracy Everbach, Managing "Amazonia": A Cultural case study of female leadership at the Sarasota Herald-Tribune, The online version can be found at: **www.eul.edu.eg**, Databases, Proquest, 2004.

14- Rita F. Counts Colistra, Media Concentration of Ownership and its Effects on Editorial Page Vigor of West Virginia Newspapers, Google Scolar, http://wvuscholar.wvu.edu:8881//exlibris/dtl/d3_1/apache_media/L2V4b ,2004.

15- Mohamed Hamas ELmasry, Producing the news in Egypt: A Press System study of cairo newspapers, The online version will be found at: The online version can be found at: **خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح.**atabases, proquest, 2009.

16- Mohamed El Nawawy, **Journalism, Professionalism and information Control: The Case of Egyptian Press**, The American University in Cairo, 1995.

17- Fowler, Gilbert L.,Shipman, John Marlin, Pagination and job satisfaction in American Newsroom, The online version will be foud at: **http://web.ebscohost.com.dlib.eul.edu.eg,1989.**

18- Sharon L. Peters, Ph D., Managing newsroom employees: A guide to solving common personnel problems, The online version will be found at:**http://www.mediamanagementcenter.org/research/managingemployees.pdf**, 2001.

19- Alice J. Rowlands, Student identified Leadership competences, Skills, Behaviors and training needs: Perspectives of college newspaper editors, The online version can be found at: www.eul.edu.eg, Databases, Proquest, 2005.

20-Angela Powers, An exploratory study of the impact of Leadership behavior on levels of News convergence and job satisfaction, Leadership in the Media industry, Changing contexts, Emerging Challenges, Meddia Management and Transformation Center, JIBS Research Reports, 2006, PP.14-15, The online version will be found at:
http://center.hj.se/download/18.2eec38e0133eaafba4a80002988/Lucy_Kung_leadership.pdf

ب) الكتب الأجنبية:

1- Barbie Zelizer and Stuart Allan, **MCGraw-Hill, Newyork, Keywords in News and Journalism Studies**, 2010.

2- Carl Sessions Stepp, **Editing for today's Newsroom:Aguide for success in a changing profession**, Routledge,Newyork, 2ed edition, 2008.

3- Bruce D. Itule, Douglas A. Anderson, **News writing and reporting for today's media**, McGraw-Hill, 1994.

4- F. W. HODGSON, **Modern Newspaper Practice A Primer on the press**, Heinemann Professional Publishing, Second edition,1989.

5- M. L. Stein, Susan f. Paterno, and R. Christopher Burnett, **News writer's Handbook ,An introduction to journalism**, Black Well publishing, USA, 2006.

6- Tim Porter And Michele McLeLLan, News, Improved: How America' s Newsrooms are Learning to change, The Online version of the book will be foud at: **http://www.newsimproved.org**, 2007.

ج) الدراسات المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة:

1- Doug Underwood, Keith Stamm, Balancing Business with Journalism: Newsroom Policies at 12 West Coast Newspapers, **Journalism & Masscomunication Quarterly**, Vol. 69, No. 2, June 1992.

2- Roya Majid, Timothy Boudreau, Chain Ownership, Organizational Size, And Editorial Role Perceptions, **Journalism & MassCommunication Quarterly**, Vol. 72, No. 4, December 1995, pp. 863-873.

3- Peter J. Gade and Earnest L. Perry, Changing the Newsroom Culture: A Four-Year Case Study of Organizational Development At The St. Louis Post-Dispatch, **Journalism & MassCommunication Quarterly**, Vol. 80, No. 2, Summer 2003, pp. 327-347.

4- Robert Picard: Measuring and Interpreting Productivity of Journalists ,**Newspaper Research Journal**, Vol. 19, No. 4, 1998.

5- Christos Giannoulis, Losif Botetzagias and Constantina Skanavis, Newspaper Reporters' Priorities and Beliefs about Environmental Journalism: An Application of Q-Methodoloy, the online version of this article can be found at: **http://scx.sagepub.com/content/32/4/425**, 18 August 2010.

6- Mohammed el-Nawawy, Between the newsroom and the classroom: Education Standards and practices for print journalism in Egypt and Jordon, International Communication Gazette, The Online version can be found at: **Http://gaz.sagepub.com/content/69/1/69**, 2007.

7- Amelie Hossjer&Kerstin Severinson Eklundh, Making a space for a new Mediun: On the use of Electronic Mail in a Newspaper Newsroom, Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing; Feb2009, Vol. 18 Issue 1, p1-46, The online version will be found at: **http://web.ebscohost.com.dlib.eul.edu.eg/**.

8- Fritz Plasser, From Hard to Soft News Standards?: How Political Journalists in Different Media Systems Evaluate the shifting quality of news,2005, **The Harvard international journal of press/politics**, The online version can be found at: Http://hij.sagepub.com/content/10/2/47

9- Simon Frith and Peter Meech, Becoming a journalist: Journalism education and journalism culture, 2007 ,The online version of this article can be found at:**Http://jou.sagepub.com/content/8/2/137**, 2007.

10- Mohammed el-Nawawy, Between the newsroom and the classroom: Education Standards and practices for print journalism in Egypt and Jordon, International Communication Gazette, The Online

version can be found at: **Http://gaz.sagepub.com/content/69/1/69**, 2007.

11- David M. Ryfe, Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change.2009, The The online version of this article can be found at: **http://jou.sagepub.com/content/10/2/197**.

12- Christos Giannoulis, Losif Botetzagias and Constantina Skanavis, Newspaper Reporters' Priorities and Beliefs about Environmental Journalism: An Application of Q-Methodoloy, the online version of this article can be found at: **http://scx.sagepub.com/content/32/4/425**, 18 August 2010.

13- Sue Wallace, Watchdog or witness? The emerging forms and practices of videojournalism, Journalism 2009, The online version of this article can be found at: **http://jou.sagepub.com/content/10/5/684**

14- Edgar H.Shein, Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning, **Sloan Management Review**, Fall 1996.

د) الدراسات المقدمة في المؤتمرات والندوات:

1- Groves, Jonathan, The roots of journalistic resistance: Blogs, comments, and the challenge to verification in a newspaper newsroom, Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA, **http://www.allacademic.com/meta/p491582_index.html**, 2011.

هـ) التقارير:

1- Redership Institute-Impact study Culture Report: Aprofile of the Impact Newpapers and Their Deparments,2000, The online version will be found at: **http://www.readership.org/culture_management/culture/data/final_culture_report.pdf**

2- Newsrooms 1-2-3 ,A close look at the three typical newsroom models implemented by news companies across Europe and the rest of the world, **http://www.ifra.net/system/files/Newsplex-Europe-special_lr.pdf**, Page 8.

• ثالثًا: مواقع الإنترنت:

1- موقع **الرابطة العالمية للصحف (وان إفرا):**

http://www.wan-ifra.org/

2- **موقع اليوم السابع:**

http://youm7.com/

3- موقع شبكة **الصحفيين الدوليين:**

http://ijnet.org/ar/video/70866

4- **موقع المركز العربي للبحوث والدراسات:**

http://www.acrseg.org/3713

{}{}{} {}{}{}

الفهرس

نبذة عن الكاتبة أسماء حمدي قنديل

- محررة بصحيفة روزاليوسف اليومية.
- مراسلة بموقع شبكة الصحفيين الدوليين.
- حاصلة على درجة الماجستير من كلية الإعلام–جامعة القاهرة بتقدير ممتاز.
- حاصلة على الدبلومة الإحترافية في الترجمة الصحفية والأدبية من الجامعة الأمريكية بالقاهرة.
- كتابة المقالات التعليمية للصحفيين في المواقع الإلكترونية ونشرها في مدونتي.
- مهتمة بحضور الدورات التدريبية لتطوير مهاراتي وأدائي المهني،ومن أهمها:
- دورة تغطية الإنتخابات خلال الفترة من 28 سبتمبر إلى 2 نوفمبر 2011، والتي نظمتها شبكة معارف صحيفة نيويورك تايمز ومؤسسة تحالف الحضارات التابعة للأمم المتحدة.

- دورة تدريبية حول " البناء المعرفي للسياسات الإعلامية في البلدان العربية أثناء المرحلة الإنتقالية" خلال الفترة من 26 أكتوبر–4 نوفمبر 2014 ،ونظمها برنامج تدريب القيادات العليا بكلية الشئون الدولية والسياسات العامة بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

للتواصل مع الكاتبة:

asmkndl@gmail.com

https://twitter.com/asmaa_kandil

http://asmaakandil.blogspot.com.eg/